

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E  
SOCIOECONÔMICAS – ESAG  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**RENATO VIEIRA DE AVILA**

**MUDANÇAS ESTRATÉGICAS EM ORGANIZAÇÃO DO SETOR  
CALÇADISTA NO PERÍODO DE 1986 A 2011**

**FLORIANÓPOLIS, SC  
2011**

**RENATO VIEIRA DE AVILA**

**MUDANÇAS ESTRATÉGICAS EM ORGANIZAÇÃO DO SETOR  
CALÇADISTA NO PERÍODO DE 1986 A 2011**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração. Área de Concentração: Gestão Estratégica das Organizações. Linha de Pesquisa: Organizações e Tecnologias de Gestão.

**Orientador: Prof. Dr. Nério Amboni**

**FLORIANÓPOLIS, SC  
2011**

A958m

Avila, Renato Vieira de  
Mudanças estratégicas em organização do setor calçadista no  
período de 1986 a 2011 / Renato Vieira de Avila, 2011  
96 p. : il. ; 30 cm

Bibliografia: p.88-96  
Orientador: Prof. Dr. Nério Amboni  
Dissertação (mestrado) – Universidade do Estado de Santa  
Catarina, Centro de Ciências da Administração, Mestrado  
Profissional em Administração, Florianópolis, 2011.

1. Setor Calçadista. – 2. Mudanças Estratégicas. – I. Amboni,  
Nério. – II. Universidade do Estado de Santa Catarina. Mestrado  
Profissional em Administração. III. Título

CDD: 685.31– 20.ed.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) foi julgada e aprovada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração. Área de concentração: Gestão Estratégica das Organizações. Linha de Pesquisa: Organizações e Tecnologias de Gestão

### **Banca Examinadora**

Orientador:

---

Prof. Dr. Nério Amboni  
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membros:

---

Prof. Dr. Alexandre Marino Costa  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dra. Simone Ghisi Feuerschütte  
Universidade do Estado de Santa Catarina

**FLORIANÓPOLIS, SC**

**2011**

**Dedico este trabalho a toda família Século XXX, em especial, ao senhor Wanderley e à dona Vilma, pela confiança em mim depositada ao longo destes 10 anos. Ao meu digno e honrado orientador, um exemplo de professor por suas qualidades, tais como o amplo conhecimento teórico sobre o tema, seu pragmatismo, mas principalmente pela paciência e carinho.**

## AGRADECIMENTOS

Ao Professor Nério Amboni, digno orientador, que sempre motivou-me, por toda a paciência e boa vontade;

Aos colegas de mestrados, parceiros nesta jornada;

Aos professores e servidores da UDESC, pela presteza e paciência;

Ao professor Maurício Serafim, pelo apoio;

Aos membros da Banca, com respeito e admiração;

Aos colegas de trabalho: Beto, Miro, Dito, Maurino e Paulo, da família Bárbara Kras;

Ao seu Sérgio e ao Sérgio, da família Bimg-MetVisa;

Ao Néelson, Luiz, Rafael e Iberaldo, da família Serviplas;

Ao Dr. Ubiratan e ao Nelson;

Ao senhor Jean;

Ao Moa, Gabriela e Mariana, da família Assing e Poli;

Ao Ildefonso Assing, exemplar companheiro de profissão;

Ao Ricardo Stock, meu grande irmão;

À Alza, à Sandrinha e ao João (Guis);

A meus Pais, José e Salete;

À minha esposa, Andréia.

Ao Brooklyn, Flushing, Dòv, Lex, Clo e Noronha...

A

Deus.....

**AVILA, Renato Vieira de. Mudanças estratégicas em organização do setor calçadista no período de 1986 a 2011.** 96 folhas. Dissertação (Mestrado Profissional. Área de Concentração: Gestão Estratégica das Organizações. Linha de Pesquisa: Organizações e Tecnologias de Gestão). Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2011

## **RESUMO**

O presente trabalho tem por objetivos caracterizar os principais eventos, tanto internos como externos, que influenciaram os conteúdos das mudanças estratégicas ocorridas na organização estudada, a qual concentra suas atividades no ramo da indústria calçadista e suas variantes, desde a sua fundação até o ano de 2011, para, desta forma, descrever os processos das mudanças nos quais a empresa esteve inserida nos 25 anos de sua existência. A fim de cumprir com o objetivo, desenvolveu-se estudo de caso pautado na metodologia de Pettigrew, a qual enfatiza o contexto, o conteúdo e o processo de maneira ampla e irrestrita. A pesquisa teve um caráter qualitativo de natureza descritiva através da observação participante numa tentativa de reconstruir os 25 anos de existência utilizando-se de depoimentos e documentos. Os eventos críticos foram eleitos pelos principais atores da organização sendo divididos em cinco períodos. À análise destes períodos estratégicos recorreu-se aos conceitos da teoria da Organização Estratégica. As estratégias genéricas de Porter, a abordagem de Mintzberg e as ilações da Visão Baseada em Recursos. A integração deste ferramental teórico proporcionou uma visão sobre o conjunto dos recursos e das competências, no qual a organização fundamenta sua ação sobre o meio ambiente que a circunda e a forma como lida com a constante mudança e transformação das características deste meio. Percebeu-se, ao longo do trabalho, a segregação da estratégia deliberada anteriormente, voltada para o acúmulo de competências industriais que capacitassem a firma a prover uma rede de varejo própria, com a estratégia efetivamente construída ao longo de sua existência, qual seja, a competência para industrializar calçados com alto nível de complexidade. Assim, buscou-se nas recomendações, incentivar a organização posicionar-se conforme suas competências industriais. Novos mercados como a prestação de serviço de soluções a outras indústrias calçadistas podem ser construídos.

**Palavras Chaves:** Mudança. Estratégia. Setor Calçadista

**AVILA, Renato Vieira de.** Strategic Changes in organization of footwear industry in the period 1986 to 2011. 96 sheets. Dissertation . (Professional Master. Concentration area: Strategic management of organizations. Search line: Organization and technology management). Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2011

## **ABSTRACT**

This study aims to characterize the main events, both internal and external, that affected the content of the strategic changes that have occurred in the studied organization, which focuses its activities in the Field of the footwear industry and its variants, since its foundation until the year 2011, to thereby describe the processes of change in which the company was placed in 25 years of its existence. In order to meet the goal, it was developed a case study based in the methodology Pettigrew, which emphasizes the context, content and process broadly. The study was a qualitative descriptive in nature though participant observation attempting to reconstruct the 25 years history of using depositions and documents. Critical events were elected by the main actors in the organization is divided into five periods. The analyses of these periods it was used the strategic concepts of the theory Strategic Organization. The Generic Strategies of Porter, Mintzberg approach and the implications of the Resource Based View. The integration of theoretical tools provide insight on all the resources and skills, in which the organization bases its action on the environment that surrounds it and the way it deals with the constant change and transformation characteristics of this environment. It was felt throughout the work, the previous segregation of deliberate strategy, focused on the accumulation of industrial skills that enable the firm to provide a retail network of its own, built with the strategy effectively throughout its existence, namely the competence to industrialize shoes with a high level of complexity. Thus, it was tried the recommendations to encourage the organization to position themselves according to their industrial skills. New markets such as service delivery solutions to other footwear companies can be built.

**Key Words:** Change. Strategy. Footwear sector



**LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS**

Figura 01.....	29
Figura 02.....	30
Figura 03.....	31
Quadro 01.....	49
Quadro 02.....	50
Quadro 03.....	57
Quadro 04.....	57
Quadro 05.....	59
Quadro 06.....	60
Quadro 07.....	63
Quadro 08.....	64
Quadro 09.....	66
Quadro 10.....	69
Quadro 11.....	72

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	12
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.3 OBJETIVOS.....	16
1.3.1 Objetivo geral.....	16
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
1.4 JUSTIFICATIVA.....	16
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>19</b>
2.1 AMBIENTE EXTERNO.....	19
2.1.1 Ambiente direto e indireto e ambiente real e percebido.....	20
2.1.2 Ambiente voluntarista e determinista.....	22
2.1.3 Ambiente e os <i>stakeholders</i> .....	23
2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL.....	24
2.2.1 Conceitos.....	24
2.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	35
2.3.1 Conceitos.....	36
2.3.2 Tipos de mudança.....	38
2.3.3 Abordagem contextualista de mudança organizacional.....	40
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>44</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	44
3.2 DELIMITAÇÃO E CONTEXTO DO ESTUDO.....	45
3.3 DEFINIÇÕES DOS TERMOS E DAS CATEGORIAS VINCULADAS AOS CONTEÚDOS DAS MUDANÇAS E SUAS FORMAS DE INTERPRETAÇÃO.....	47
3.3.1 Definição constitutiva de termos.....	47
3.3.2 Definição das categorias vinculadas aos conteúdos das mudanças e sua forma de interpretação.....	48
3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	50
3.4.1 A coleta.....	50
3.4.2 A análise dos dados.....	52

3.5 LIMITAÇÕES DE PESQUISA.....	54
<b>4 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR CALÇADISTA E DA ORGANIZAÇÃO SÉCULO XXX.....</b>	<b>56</b>
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR CALÇADISTA.....	56
4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS NA ORGANIZAÇÃO SÉCULO XXX.....	59
4.2.1 Descrição e análise das mudanças estratégicas na organização Século XXX.....	59
4.3 ANÁLISE DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS FRENTE AO CONTEXTO EXTERNO E AOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS.....	73
4.3.1 Análise das mudanças estratégicas frente ao contexto.....	73
4.3.2 Análise das mudanças estratégicas frente a fundamentos teóricos e práticos.....	77
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>84</b>
5.1 CONCLUSÕES.....	84
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	88
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>90</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo busca traçar os requisitos essenciais para uma abordagem de cunho contextualista, conforme as lições de Pettigrew (1987). Ao atribuir às transformações sociais efeitos frequentemente traumáticos às organizações empresariais, a abordagem contextualista busca uma compreensão profunda do ambiente externo no qual se encontra inserida a organização, significando dizer que esta atividade é tarefa primordial a ser desempenhada pelos gestores e condição *sine qua non* para pensar e agir estrategicamente.

Concomitantemente à empreitada de construir um entendimento sobre o ambiente externo, é exigido dos gestores, também, conhecer a fundo o conjunto de recursos e capacidades organizacionais, ou seja, os sustentáculos internos da estratégia. Após este detalhamento do parte-se para a conjugação destas variáveis para possibilitar a compreensão da dinâmica de interação dos atributos e particularidades organizacionais com o meio ambiente na busca dos diferenciais capacitados a sustentar a vantagem competitiva peculiar da organização (KLUYVER, 2007). Para tanto, a utilização da abordagem contextualista para o estudo da mudança estratégica associada a ferramentas de análise do ambiente externo – a exemplo das cinco forças e as estratégias genéricas de Porter (1986), associadas aos estudos de autores da Visão Baseada em Recursos – VBR, conduzem ao entendimento sobre as origens e manutenção de vantagens competitivas, com potencial não apenas de conduzir as organizações à sobrevivência no mercado senão ao aumento gradual das margens de lucro, ou seja, a uma estratégia criadora de valor.

Assim, partiu-se de uma breve descrição do mercado mundial da indústria calçadista inserindo a participação do Brasil, e, a seguir, foram citados alguns indicadores dos pólos regionais calçadistas com o fim de estabelecer parâmetros de comparação para os indicadores encontrados no pólo de São João Batista, no qual se encontra estabelecida a organização Século XXX.

A Século XXX é uma indústria de calçados femininos de couro, com 25 anos de história, tendo vivenciado momentos ímpares na história. Sob a influência de eventos internacionais e nacionais, atualmente produz uma diversificada linha de calçados e suas atividades envolvem a produção de marcas próprias, desenvolvimento de produtos para terceiros, fabricação sob licenciamento e varejo próprio.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

Nenhum século na história humana passou por tantas transformações sociais radicais como na atualidade. Tais transformações no ambiente externo acarretaram eventos com influência no dia a dia organizacional (DRUCKER, 1989). De acordo com Kotter (1997) as gerações passadas não estavam acostumadas com transformações como nos dias de hoje, pois as mudanças ocorriam de forma gradual e com baixa frequência. Os desafios atuais são diferentes, pois a economia globalizada gera cada vez mais riscos e oportunidades impelindo as organizações a realizar melhorias notáveis para competir, prosperar ou sobreviver. As transformações ambientais associam-se a um vasto e poderoso conjunto de forças como as alterações na tecnologia, integração econômica internacional, amadurecimento do mercado interno, sendo que nenhuma organização está imune a estas forças, mesmo as empresas com atividades restritas a mercados locais (KLUYVER, 2007).

De acordo com Kluyver (2007) Examinar as informações sobre as circunstâncias externas da empresa, principalmente as que atingem diretamente a organização, utilizando-as para o planejamento, a formulação e o estabelecimento das escolhas estratégicas, é dever de seus dirigentes. Analisar o ambiente externo de uma organização significa compreender o ambiente externo mundial e nacional, examinar os aspectos geográficos, econômicos, políticos, sociais, o comportamento aparente dos competidores e o comportamento dos *stakeholders* (clientes, fornecedores, governo, mídia, sindicatos, instituições financeiras e grupos de interesses especiais) (BETHLEM, 1999). As mudanças no amplo ambiente econômico, tecnológico, político e sociocultural foge ao controle de qualquer organização. Fatores como a globalização, envelhecimento da população, novas tecnologias da comunicação e informação vem intensificando a competição global levando a diferentes setores, alguns em crescimento, outros maduros e muitos em declínio.

Os fatores ambientais tendem a estabelecer limites às estratégias organizacionais, sendo que o primeiro ponto a ser racionalizado em termos de mudança é a consideração dos fatores ambientais (COHEN, 1972). Estratégia e mudança, portanto, são temas quase sempre associados. O obstáculo é que a maior parte das ferramentas de análise estratégica pressupõe o mundo dos negócios como um sistema estável e previsível, acarretando em dificuldades para

o gestor direcionar a organização nos mais dinâmicos ambientes (BERTERO, CALDAS, WOOD Jr, 1999).

Traduzir a expressão mudança estratégica significa detalhar os recursos, as tarefas e a forma como a organização é administrada através dos processos de controle e comunicação. O gerenciamento da mudança estratégica depende do contexto no qual se encontra inserida a organização, pois os gestores precisam considerar como equilibrar as técnicas de administrar a mudança estratégica com as circunstâncias que enfrentam. A energia para a mudança estratégica é baseada no reconhecimento da pressão ambiental e no prematuro senso de disparidade entre a organização do presente e seus desejos futuros de relacionamento com seus ambientes competitivo, social, político e econômico conforme a lição de Pettigrew (1979), ou seja, com seu contexto externo. Sendo incremental por natureza, o processo de mudança estratégica, ao deparar-se com alguma transformação no ambiente, adapta-se e evolui na medida na qual a transformação influencia a organização (BETHLEM, 1998).

Pettigrew (1982) observa a associação entre distúrbios ambientais e períodos de importantes mudanças no interior da organização. Afirma, ainda, que a mudança ambiental causa influência sobre a história da organização, sobre as atitudes e os relacionamentos existentes entre os grupos de interesse (PETTIGREW, 1977). Assim, a estratégia organizacional direciona energia à análise do ambiente externo utilizando-se, por exemplo, do modelo das cinco forças do ambiente de Porter (1981), a fim de posicionar a organização perante a concorrência sob a forma das estratégias genéricas; custo, foco e diferenciação. Concomitantemente, a análise estratégica atenta ao ambiente interno da organização, ou seja, os recursos descritos por Eisenhardt e Marin (2000), aqueles bens específicos, controlados por uma empresa, passíveis de serem utilizados para agregar valor à criação de estratégias, consoante a definição de Barney (1991) e às capacidades da firma (WINTER, 2003). As capacidades organizacionais são as habilidades e competências capazes de encaminhar uma atividade produtiva, havendo uma ligação direta entre recursos, capacidades, lucro, e a habilidade – política – específica para realizar a conversão (MINTZBERG, 1973). Como resultado, a vantagem competitiva mencionado por Barney (2001) ocorre quando se executa o que Ghemawat (2007) define por estratégia criadora de valor que não pode ser objeto de implementação simultânea por outro concorrente, devido à falta de capacidade dos competidores de duplicá-la (RAMASWAMY; PRAHALAD, 2004). A gestão estratégica hoje em dia significa lidar e administrar mudanças. Encará-las sob a forma de processos e verificar se foi conduzida e deliberada faz parte da observação dos gestores. O grande desafio é

equilibrar a necessidade de mudança com a continuidade, integrando o novo acréscimo do mais útil do velho (MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 2000).

Neste sentido, a organização Século XXX, objeto deste estudo, vivenciou mudanças em sua orientação estratégica e a abordagem para descrever essas mudanças terá como pressuposto a definição do contexto, do conteúdo e dos processos envolvidos nas mudanças estudadas (PETTIGREW, 1987). O contexto internacional apresenta a China como o principal país produtor e exportador de calçados do mundo. Sua produção e exportação em 2005, segundo a Resenha Estatística da Abicalçados (2008), atingiu a cifra de 9 bilhões de pares produzidos, dos quais foram exportados cerca de 6,9 bilhões. Em 2007, foi responsável por 64% da produção mundial, liderando as vendas de comércio externo com 73% do total exportado. Já em termos de consumo, são os Estados Unidos que comandam a demanda, suprindo-a essencialmente através de importações, tomando a frente como o maior importador mundial de calçados. O Brasil tem uma participação de 5% na produção e consumo mundial (ABICALÇADOS, 2008).

Em termos de Brasil, a estrutura do setor, de acordo com o DEPEC - Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos (2009) exhibe boa variedade de fornecedores de matéria prima, máquinas e componentes fazendo do setor calçadista brasileiro um dos mais importantes do mundo. Segundo estimativas do IEMI (Instituto de Estudos e Marketing Industrial), a produção brasileira de calçados atingiu 808 milhões de pares em 2007. A produção está gradualmente sendo distribuída para outros pólos regionais, além do gaúcho, cujo ponto em comum vem sendo a disponibilidade de mão de obra especializada, tecnologia em processos e equipamentos. Do Sudeste, em cidades como Jaú, Franca e Birigui no Estado de São Paulo, ao Nordeste, nos Estados da Paraíba, Ceará e Bahia, a distribuição da produção nacional vem sendo alterada, havendo, neste relatório publicado pela Abicalçados a anotação destacando o: “crescimento na produção de calçados no Estado de Santa Catarina (região de São João Batista).”

O pólo calçadista de São João Batista existe há 85 anos e seu desempenho o fez merecer o título de capital catarinense do calçado, com a produção das esteiras locais aproximando-se dos dois milhões de pares ao ano. Os dados de 2008 apontam para um PIB total de R\$ 245.852mi, indicando uma renda *per capita* classificada entre as cinco melhores da região sudeste de Santa Catarina, algo em torno de R\$ 14.982,00. Obteve em exportações R\$ 10.235mi e importações na ordem de R\$ 2.486mi, atingindo o segundo maior *superávit* comercial da região da grande Florianópolis, totalizando R\$ 7.748mi. Com 405 empresas no

setor, representa 3,8% da produção nacional com um total de 7.143 empregados (2,4% nacional). Direciona 95% da produção ao público feminino com capacidade competitiva muito acima da média participando de um agrupamento estratégico que não parou mais de crescer e, em 2002, movimentou a renda de 60% dos 18 mil moradores de São João Batista (ORSSATTO, 2002). A formação de estratégias em empresas do setor calçadista de São João Batista, menciona a relevância de estratégias para ampliar a participação nos mercados e enfrentar a concorrência; enquanto Orsatto (2002), na mesma linha, verificou a necessidade das empresas calçadistas de São João Batista conhecer processos e estratégias para sobreviver às mudanças do mercado. A organização Século XXX foi considerada como destaque em termos de competências, produto e a percepção do grupo gestor a respeito do mercado. Hoje, com 25 anos de existência, a organização desenvolve atividades de industrialização de calçados femininos de couro para grifes e boutiques nacionais. Ainda, participa ativamente do mercado nacional com marcas próprias, além de exercer atividades no ramo de varejo nos estados do Rio de Janeiro e Santa Catarina. Ao longo destes 25 anos passou por inúmeras transformações ambientais que geraram incertezas e turbulências. Fundada em período histórico de hiperinflação, a organização Século XXX vivenciou os períodos de tentativa de estabilização da moeda até sua conquista com o Plano Real, momento a partir do qual passou a tornar as ferramentas estratégicas mais efetivas. A flexibilização da legislação no tangente ao comércio externo e o mercado internacional, iniciada no Governo Collor também foi outra variável com forte influência na organização, haja vista que maquinário de produção, equipamentos e matéria prima importadas acarretaram mudanças significativas no produto, e, por consequência nos clientes e fornecedores. Ainda, eventos como a crise bancária e cambial de 1999 e a crise financeira de 2008 infligiram na organização demasiada pressão na organização estudada a ponto de legitimar o problema de pesquisa descrito a seguir.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do contexto e da problemática apresentada, esta pesquisa buscou responder à seguinte questão: Como ocorreram as mudanças estratégicas na organização Século XXX em termos de contexto, conteúdo e processo, no período de 1986 a 2011?



## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo geral

Analisar as mudanças estratégicas ocorridas na organização Século XXX em termos de contexto, conteúdo e processo, no período de 1986 a 2011.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar os eventos internos e externos predominantes no período entre os anos 1986 ao ano de 2011;
- Identificar conteúdo das mudanças estratégicas ocorridas entre o ano de 1986 e o ano de 2011;
- Descrever o processo das mudanças estratégicas ocorridas entre o ano de 1986 e o ano de 2011.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

O problema da mudança perante a teoria das organizações tornar-se-ia menos preocupante se o ambiente de negócios diminuísse o ritmo. Entretanto, a evidência mais confiável sugere o oposto: que a taxa de transformação do ambiente crescerá e as pressões sobre a organização para que se transformem aumentará nas próximas décadas (KOTTER, 1997). Hoje em dia, é crescente o número de empresas devastadas pelas mudanças não observadas ou percebidas adequadamente. Há consenso que o ritmo da mudança vem acelerando ao longo do tempo. Empresas têm sido destruídas ou prejudicadas por terem dado respostas inadequadas às transformações ambientais (DAFT, 2008). Medidas objetivas apontam para mudanças com consequências frequentemente traumáticas às organizações ao

longo das últimas duas décadas, tornando-se evidente o esforço das organizações para adaptar-se às transformações no ambiente externo (DAFT, 2008).

A gestão da mudança é exigida na realidade atual dos negócios. A mudança passa a ser mais valorizada ante a estabilidade, a qual passa a ser vista como suspeita, e a preocupação dos gestores está em imaginar novos tipos de estabilidade que atendam à necessidade de mudança (KATZ; KHAN, 1978). Antecipar as mudanças é fator crucial para a sobrevivência da organização conforme Bennis e Nanus (1988) ressaltaram a necessária atenção para o estudo do tema em questão.

A premissa adjacente da transformação no ambiente de negócios é que a complexidade das organizações não comporta uma descrição mecanicista. Neste ponto, Pettigrew (1977, 1979, 1982) apresenta uma visão integradora para pensar o processo de mudança estratégica, utilizando-se de dados longitudinais, possibilitando a identificação da dinâmica processual da mudança e a relação entre forças de continuidade. Com ampla variedade de perspectivas disponíveis para a interpretação dos processos de mudança, variando do incrementalismo de Quinn (1980) às visões políticas e culturais do processo, cujo exemplo é a abordagem escolhida, a perspectiva contextualista de Pettigrew (1977, 1979, 1982). Tal enfoque busca a compreensão de como as mudanças ocorrem, mediante o entendimento dos processos ocorridos e a interação com o ambiente externo. A abordagem contextualista, em particular, busca ainda, conceituar as grandes transformações da organização em termos dos elos entre o conteúdo da mudança e seu contexto e processo, sendo este processo complexo, analítico, político e cultural, e, envolve crenças, estrutura e a própria estratégia da firma (PETTIGREW, 1987). Conforme a visão contextualista de Pettigrew (1977, 1987) a respeito da mudança estratégica, seria insensato considerar a mudança apenas como um processo racional e linear da solução de problemas. As explicações sobre a mudança têm de ser capazes de lidar com a continuidade e com a mudança, ações e estruturas, fatores endógenos e exógenos, bem como com o papel da chance e da surpresa.

O estudo das mudanças estratégicas vivenciadas pelas organizações vem sendo objeto de estudo de acadêmicos e pesquisadores, e os resultados de suas pesquisas vêm contribuindo para o aperfeiçoamento dos processos estratégicos na organização estudada, pois a mudança estratégica é considerada tema de fundamental importância para a sobrevivência das organizações. Neste sentido, esta pesquisa é relevante por apresentar um caso concreto, no qual a história estratégica da organização foi construída sendo capaz de contribuir na avaliação futura de estratégias e de mudanças na mesma organização. A pesquisa realizada

neste trabalho pertence ao campo das ciências sociais, pois empreende uma tentativa de compreender os acontecimentos e as condutas vivenciadas pela organização Século XXX, membros internos e suas relações com as diversas interfaces do ambiente externo. Esta investigação busca compreender as percepções dos agentes sob as lógicas próprias de funcionamento da organização analisada, de forma a proporcionar subsídios para uma reflexão mais acertada sobre o ambiente e as implicações das decisões tomadas nos períodos estudados. Proporciona, ainda, uma apreensão com maior nitidez de como determinados eventos são apreendidos e representados pela organização (QUIVY; CAMPENHOUDT, 2005). Desta forma, esta pesquisa, preceituada pela ciência social tem apelo prático e o apego à teoria como referencial de análise (BERTERO; CALDAS; WOOD, 1999). A partir dos resultados do presente estudo, os dirigentes podem identificar as ameaças e as oportunidades das transformações organizacionais, alertando-se a respeito da velocidade de mudança do setor e a velocidade de mudança no ambiente interno da organização, as quais impõem árdua tarefa de gestão organizacional. Para o acadêmico, tratou-se de uma oportunidade única de investigar e compreender as mudanças estratégicas vivenciadas pela organização Século XXX através da perspectiva contextualista de Pettigrew (1987), proporcionando ao Curso de Pós-Graduação em Administração da UDESC uma continuidade aos estudos sobre o tema já desenvolvidos, visando ao fortalecimento e/ou à redefinição de metodologias que incrementem o caráter interdisciplinar e transdisciplinar (AMBONI, 1997).

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura exhibe os fundamentos teóricos dos conceitos estudados. Este capítulo apresenta definições e classificações do ambiente externo, numa tentativa de elaborar um conjunto de referências teóricas para aproximar o pesquisador da realidade vivenciada pela organização. Após, são trazidas considerações sobre os conceitos de estratégia em conformidade com os conceitos de Mintzberg (1987 e Porter (1996) organizacional com a intenção de facilitar a compreensão das ações e dos movimentos da organização estudada. Por fim, a própria definição de mudança torna-se necessária para a compreensão do problema tratado pela pesquisa. Tais definições são tratadas através da perspectiva da abordagem contextualista necessária para a compreensão dos processos de mudança estratégica vivenciados pela organização estudada (PETTIGREW, 1977, 1979, 1987).

### 2.1. AMBIENTE EXTERNO

O tópico discute o ambiente externo das organizações mais, especificamente, o ambiente direto e indireto e o ambiente real e percebido, além da visão voluntarista e determinista a fim de fornecer ao estudo conceitos e classificações úteis à compreensão dos componentes do ambiente externo. Conclui-se o tópico com a definição do conceito de *stakeholders* e a função deste grupo na construção do ambiente organizacional.

O ambiente externo, conforme preconizado por Etzioni (1974) é encarado como o espaço no qual se perpetuam acontecimentos e fatos com potencial de alterar a dinâmica de forças atuantes na organização. Pode-se dizer, a respeito do ambiente externo, que representa um dos principais assuntos no processo de geração, formulação, avaliação, implantação e formação de estratégias em uma organização, vez que atrai para si grande parte da atenção e da energia dos envolvidos. Desta maneira, à organização, resta responder e adaptar-se a essas forças, em sua busca por maiores taxas de retornos sobre o capital empreendido na consecução das atividades empresariais eleitas, embora estejam sempre correndo o risco de ser eliminada em caso de uma compreensão inadequada sobre o ambiente, e as mudanças que o permeiam (ETZIONI, 1974).

Foram identificados por Scott (2001) três períodos, relativos ao interesse na relação entre organização e ambiente: São eles os períodos entre 1940 a 1960, no qual predominou o entendimento sobre o qual as organizações eram sistemas fechados, sem qualquer interferência direta sobre a performance alheia, ou seja, um panorama de alta independência entre as organizações; já durante a década de 60, as organizações passaram a ser entendidas como sistemas abertos, e a partir dos anos 70, modificou-se a compreensão, alterando-se o enfoque para interdependência cultural e social entre organizações e seus ambientes, ou seja, as organizações sofrem, em sua performance, influência direta do ambiente no qual atua, além, de também, exercer influência sobre este mesmo ambiente ou contexto.

Para Van de Ven (1992), é muito forte a influência de fatos ocorridos no meio ambiente para a história da organização, a ponto de, em determinadas situações, a postura do gestor se minimizar perante o resultado final. É premissa aceita pela literatura, a assertiva a respeito da ausência de controle, por parte das entidades organizacionais, sobre as condições impostas à obtenção dos recursos e do estabelecimento das condições necessárias para a própria sobrevivência e continuidade. Tal cenário apresenta uma intensa e alta dependência, por parte das organizações, perante o meio ambiente tornando-o essencial para o estudo das organizações e para a compreensão da complexidade do comportamento organizacional (HALL, 2004). Foi estabelecido por Hall (1984) a importância do ambiente, externo e sua relação com a performance organizacional, como os limites das análises estruturais e as considerações políticas envolvidas nos processos gerenciais (SCOTT, 2001).

### **2.1.1 O ambiente direto e indireto e o ambiente real e percebido**

O ambiente segundo a literatura pode ser dividido em níveis. O nível dos elementos que atuam de forma indireta na organização, sendo denominado também de ambiente geral ou macroambiente. O segundo constitui-se dos elementos que atuam de forma direta, denominando-se ambiente operacional ou específico. O ambiente direto, ou específico, enfoca os fatores e condições externos que tenham relevância imediata para a organização. São os elementos que cooperam e competem com a organização ativa e diretamente. Geralmente inclui os interessados. O ambiente indireto, ou ambiente geral refere-se aos fatores, tendências e condições gerais que podem afetar todas as organizações. Inclui as condições tecnológicas,

fatores sociais, interações políticas, condições econômicas, fatores demográficos, estruturas legais, sistemas ecológicos, fatores mercadológicos e culturais.

O ambiente não é uma entidade homogênea, mas uma combinação de vários fatores. Thompson (1976) sobre a existência, também, do ambiente específico das organizações, o subdivide em quatro setores, quais sejam, clientes, fornecedores, concorrentes e grupos regulamentadores. Para Bowditch e Buono (1992), a definição acerca do ambiente organizacional é classificada em ambiente real e o ambiente percebido. O ambiente real, também chamado de ambiente objetivo ou realidade objetiva, consiste na realidade existente fora da empresa. Já o ambiente percebido, ou ambiente observado, reflete a interpretação subjetiva do ambiente real, valendo-se diferenciar o ambiente real (objetivo) do ambiente observado ou percebido (subjetivo), haja vista que a percepção dos administradores não reflete os fatos reais. As organizações têm acesso a um grande número de variáveis ambientais ou dimensões mencionadas por Hall (1984), porém, parte destas variáveis são percebidas e posteriormente escolhidas como critérios de avaliação da realidade. Neste sentido, em virtude da racionalidade limitada Simon (1971) há, definitivamente, parte das variáveis e dimensões que até mesmo passam despercebidas pelos gestores da organização. Restando recordar Hall (1984) que o ambiente chega até a organização através das informações percebidas pelos indivíduos destas organizações, os quais – tanto indivíduos como organizações, moldados por suas experiências, percebem apenas parte do ambiente, ocorrendo de o mesmo ambiente receber interpretações diversas por diversas organizações. O ambiente real concentra-se nos ambientes geral e operacional de uma organização. É um ambiente, portanto, externo à organização, sendo mensurável pela utilização de indicadores objetivos (econômico e financeiro, demográficos, mercadológicos, etc.) e, desta forma, essa realidade objetiva impõe limitações ao modo de operar da empresa, sendo, o ambiente real, na opinião de Child e Smith (1987) definida como as condições objetivas do setor. Já o ambiente percebido ou observado exprime a interpretação subjetiva do ambiente real.

Neste contexto, respondem não em relação aos fatos reais, mas sim, em função de suas percepções a respeito daqueles fatos. É destacado por Bowditch e Buono (1992) existência do ambiente competitivo e dos relacionamentos da empresa, que correspondem ao ambiente específico considerado pelos autores. No ambiente competitivo estão todas as empresas já estabelecidas e as novas. Os relacionamentos da empresa são os públicos de interesse que integram o ambiente operacional e ambiente tarefa, assim classificados dependendo da maior ou menor proximidade e importância estratégica para a empresa. As percepções de incertezas

ou turbulências no meio ambiente, além das mudanças e suas origens, possuem respostas interligadas ao que é, realmente, percebido pelos integrantes da administração. Em outras palavras, aquelas condições ambientais, não notadas pelos gestores, não afetam as decisões e suas ações, mas sim seus resultados. Em um mesmo ambiente, a percepção dos gestores sobre o grau de perturbação do ambiente na qual a organização encontra-se inserida, determinará as estratégias, motivo este que legitima posturas diferenciadas em um mesmo ambiente, autorizando que diferentes organizações ajam diferentemente perante o mesmo ambiente.

### **2.1.2 Ambiente voluntarista e determinista**

Burrell e Morgan (1979) classificam a ciência social como objetiva e subjetiva, mostram o voluntarismo associado à abordagem subjetiva da ciência social, enquanto o determinismo está ligado à abordagem objetiva da ciência social no que concerne a natureza humana. Muito embora, estes autores vêm concluindo que as organizações complexas admitem o determinismo e o voluntarismo, justapondo-se às visões que estudam as interações e a recíproca interdependência em todo o tempo. Admitir ambas as visões, determinismo e voluntarismo, e justapor estas perspectivas e suas interações auxilia a compreensão do fenômeno da adaptação estratégica definido por Astley e Van de Ven (1983), além do que, para Miles e Huberman (1984) a questão ‘se determinismo ou voluntarismo’ deve ser ajustado para ‘quanto de determinismo e quanto de voluntarismo’. A concepção, até então conhecida como ‘lentes únicas’ na qual era adotada uma abordagem que seguiam perspectivas de seleção ambiental ou de escolha estratégica de forma isolada, deixa de predominar, dando lugar a visão expressa por Weick (1979).

Na mesma linha, identificar as características do atual ambiente é importante, também, pelo reconhecimento das características estruturais das indústrias ou domínios em vários nichos estão presentes, já que podem ser controladas pelos indivíduos ou pelas organizações (CHILD, 1972), sendo que as abordagens contingenciais explicariam a relação entre ambiente e estratégia, definindo o paradigma da escolha estratégica (WEICK; QUINN, 1999). No entanto, além desta perspectiva, os estudos, também sob a égide do determinismo ambiental, o qual minimiza o papel do administrador estratégico (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983), classificam a postura organizacional da frente às mudanças ambientais de duas maneiras, a

visão determinista, na qual o ambiente influencia e restringe as ações organizacionais e a visão voluntarista, na qual as organizações, de forma pró-ativa, decidem como efetuar a mudança organizacional, atuando e influenciando na variação ambiental.

A visão determinista concebe as organizações como coagidas e controladas por um ambiente organizacional imutável. Partindo da visão determinista do ambiente, a preocupação básica das organizações reside na preocupação ajusta de suas estruturas e processos ao meio ambiente (MILES; HUBERMAN, 1984), ou seja, a função gerencial consiste apenas em adequar as estruturas organizacionais às condições mutáveis do ambiente.

A visão voluntarista argumenta que as organizações surgem dos valores dos atores organizacionais, que podem fazer suas escolhas estratégicas e influenciar o ambiente em que operam através das percepções dos indivíduos e coalizões a respeito das mudanças do ambiente. Os padrões de mudança do ambiente são consequência destas percepções, pois ao adotar a perspectiva da escolha estratégica, acordam sobre o raciocínio da existência de um espaço de decisão no qual, embora obstaculizado pelo ambiente, torna-se viável influenciar os resultados de uma organização (ROSSETO, 1998). Desta forma, a adaptação organizacional vincula-se à capacidade dos gestores em perceber o ambiente, formular e implementar estratégias, de acordo com as mudanças e exigências ambientais. Deste modo, retomando a tarefa de compreender o meio ambiente e a discussão sobre adaptação como reflexo do meio, ou como função da administração da organização citado por Astley e Van de Vem (1983), sugere-se que, mesmo ao se assumir que o meio ambiente seja determinístico, a escolha organizacional ainda é possível se houver um controle adequado e seleção dos meios com que os resultados prescritos devam ser alcançados (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

### **2.1.3 O ambiente e os *Stakeholders***

Outro ponto que merece destaque na discussão a respeito dos tipos e classificações de ambiente é a figura dos *stakeholders*, vez que a própria definição do ambiente depende desta variável. O *stakeholder* é alguém que arrisca parte ou todo um valor ou bem de sua propriedade, apostando no resultado da atuação de uma empresa, e que ao arriscar neste sentido vai provocar reflexos nos resultados da empresa. (BETHLEM, 2004). É afirmado por Bethlem (2004) que as empresas que vão se desenvolver, ou mesmo sobreviver, serão as que



tiverem a capacidade de adaptar-se rapidamente às características que o meio ambiente em mudança apresentar. O autor alerta que quanto melhor o sistema de monitoramento do ambiente, maior será a probabilidade de sucesso da empresa cabendo aos *stakeholders*, influenciar significativamente (STONER; FREEMAN, 1985). Classifica-se o *stakeholders* levando em consideração o grau de influência sobre a empresa, conhecidos como *stakeholders* internos e externos. Os *stakeholders* Externos, de acordo com a exemplificação de Stoner e Freeman (1985) são os grupos como sindicatos, fornecedores, competidores, grupos com interesses especiais e órgãos governamentais. Já os *stakeholders* Internos os autores citados exemplificam com os empregados, os acionistas e o grupo de principais dirigentes da organização. Stoner e Freeman (1985), *stakeholder* pode ser qualquer indivíduo ou grupo que pode vir a afetar o alcance dos objetivos de uma organização ou ser afetado por eles, direta ou indiretamente, através de uma rede complexa liga esses *stakeholders*, entre si, bem como estes à organização (STONER; FREEMAN, 1985).

Portanto, o ambiente externo, ou seja, os fatos e acontecimentos perpetuados com potencial para influenciar os resultados operacionais da organização, seja de forma direta ou indireta, são percebidos pelos membros da organização que selecionam as informações mais relevantes, para pautar o conjunto de ações. Esta percepção, que depende da interação de diversos interesses e interessados, irá fundamentar as atitudes e ações estratégicas da organização perante seu meio ambiente.

## 2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

O tópico a seguir, traz à tona os conceitos de estratégia organizacional utilizados pela literatura a fim de estabelecer as premissas de utilização dos conceitos, assim como os limites desta expressão. Com esta tarefa preliminar, este tópico do estudo buscar resgatar a dinâmica e a aplicabilidade dos conceitos à realidade da estratégia organizacional da empresa Século XXX.

### 2.2.1 Conceitos

Estratégia é termo utilizado com diversas conotações, o que impele ao pesquisador a tarefa de depurar o seu conceito, distinguindo-o, inicialmente, de eficácia operacional. Embora ambas essenciais, muitas empresas vêm frustrando-se ao não traduzir o ganho de eficácia operacional em lucratividade. Lucratividade, ou taxa de retorno sobre o capital investido, é assunto primordial a estratégia, não o sendo, necessariamente, para a eficácia operacional. Enquanto eficácia operacional significa desempenhar determinada função melhor que suas rivais, estratégia, em contraste, seria desempenhar atividades de forma diversa. (PORTER, 1996)

Também neste sentido, Rumelt (1984) menciona que o termo estratégia tem sido tão amplamente utilizado para diferentes fins que perdeu qualquer sentido claramente definido, mas, por fim, sugere ser um conjunto de objetivos, políticas e planos que define o escopo de uma empresa e seus métodos de sobrevivência e sucesso. Para Andrews (1980) é o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios, o tipo de organização econômica e humana pretendida. Quinn (1980) aponta para uma estratégia enquanto ferramenta integradora das principais metas, políticas e seqüências de ação da organização. Assim, estratégia poderia ser entendida não como um meio para se chegar a um fim, mas um processo que não para, complementado ou modificado a cada passo, em que o fim previamente estabelecido pode ser alcançado, ou, ainda, que outros fins, não previstos anteriormente, possam surgir.

Ainda na tentativa de conceituação do termo estratégia, é interessante voltar às atenções para o objetivo estratégico. Observando algumas empresas que, na visão de Hamel e Prahalad (1991), atingiram liderança global nos últimos 20 anos, é fato comum terem iniciado com suas atividades empresariais com ambições desproporcionais a seus recursos e capacidades, mas criaram uma obsessão de vencer em todos os níveis da organização e sustentaram essa obsessão na busca da liderança global. Denomina-se essa obsessão de objetivo estratégico (HAMEL; PRAHALAD, 1991).

A estratégia para Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000) é um fluxo consistente de decisões organizacionais para a organização fazer face ao meio envolvente (KAPLAN; NORTON, 2000). Ela pode ser um plano, um pretexto, um padrão, uma posição e uma perspectiva.

- **Plano:** a estratégia é um curso de ação ou uma diretriz planejada para orientar uma determinada situação. Neste caso, a estratégia é elaborada antes da implantação das ações, sendo desenvolvida de forma consciente e resultante, na maior parte das vezes, do planejamento formal da organização (ANSOFF 1979, 1989) (escolas de Desenho e do Planejamento).
- **Pretexto:** a estratégia é um pretexto quando assume contornos de um blefe, uma manobra concebida para enganar um concorrente. Foca sua atenção no aspecto dinâmico e competitivo entre as organizações que disputam o mercado (escola Empreendedora e do Poder).
- **Padrão:** a estratégia é um padrão quando indica consistência no comportamento adotado ou no padrão que caracteriza uma corrente de ações frente às oscilações ou incertezas do ambiente, dados os planos previamente elaborados. Ela comporta um padrão de ação em relação a estratégias emergentes. (escola do Aprendizado).
- **Posição:** a estratégia é uma posição quando procura situar a organização em seu ambiente. (escola do Posicionamento e Ambiental).
- **Perspectiva:** a estratégia é uma perspectiva conceitual, partilhada pelos membros (agrupados ou não) de uma organização através de suas intenções e/ou por suas ações, refletindo aspectos do negócio, da cultura e da ideologia da organização. É uma forma de ver, interpretar e agir sobre o mundo, regulando o comportamento por meio de um conjunto de normas e valores compartilhados pela organização. (escola Cognitiva, Empreendedora, Cultural e do Poder).

A estratégia não representa apenas um plano decorrente do processo formal do planejamento estratégico tradicional ou normativo (estratégias deliberadas ou planejadas). Neste a estratégia é formada, única e exclusivamente, no momento do desenvolvimento do planejamento estratégico formal, pelo fato da realidade ser previsível, certa, objetiva, estática e concluída. A estratégia é pré-concebida ou produto do plano como enfatizada pelas escolas do desenho, do planejamento e do posicionamento, discutidas posteriormente. A estratégia é, também, um padrão, um pretexto, uma posição e uma perspectiva. As estratégias podem ser planejadas ou deliberadas (plano) como emergentes ou não planejadas. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000)

Whittington (2002) oferece quatro abordagens para conceituar estratégia (clássica, evolucionária, processualista e sistêmica), relacionando os resultados perseguidos, ou seja, a taxa de retorno pelo capital empregado com os processos pelas quais é levada a termo, aproximando-se da lucratividade ou afastando-se, a fim de promover outras possibilidades.

A *abordagem clássica* está relacionada com o planejamento estratégico tradicional ou normativo, onde as estratégias são formadas a partir do processo racional planejado, como

forma de antecipar as mudanças do mercado. A *abordagem evolucionária* está apoiada na metáfora da evolução biológica e ancorada na imprevisibilidade do ambiente, recomendando aos estrategistas a manutenção de custos baixos e opções aberta, na expectativa de que os mercados garantam a maximização do lucro. A *abordagem processualista* está baseada no aprendizado organizacional, onde as estratégias emergem do envolvimento íntimo com as operações e forças da organização. A *abordagem sistêmica* reflete os sistemas sociais do qual a organização participa, fazendo com que a mesma adote estratégias a partir do jogo das regras locais.

Para Whittington (1988), a natureza dinâmica, hostil e competitiva dos mercados não apenas implica no fato de que a sobrevivência prolongada não pode ser planejada, mas também assegura que somente as empresas que, de algum modo, descubram estratégias de maximização de lucros sobreviverão. O referido autor observa que a estratégia, no sentido clássico de planejamento racional orientado para o futuro, é frequentemente irrelevante em razão da imprevisibilidade do ambiente, a ponto afirmar que os fracassos do planejamento não são periféricos ou acidentais, mas inerentes à sua própria natureza. A idéia sobre a qual a estratégia pode ser desenvolvida em um processo estruturado e formalizado ruíu a tal ponto de ocorrer menção às falácias apresentadas pelo planejamento na prática: predeterminação, desligamento e formalização.

Contudo, apesar desta aparente perda de sua importância, o pensamento estratégico é ainda de extrema utilidade. Porter (1986) indica que a ênfase dada, ainda hoje, ao planejamento estratégico, dentro e fora dos EUA, reflete a proposição sobre a qual existem muito benefícios significativos a serem obtidos com um processo explícito de formulação de estratégia. Com suas técnicas e funções essenciais, disciplina os gerentes a olhar para frente e a expressar metas e alocações de recursos, encoraja horizontes mais amplos, facilita a avaliação de curto prazo, e criam um fundo psicológico e uma estrutura de informações sobre o futuro (QUINN; VOYER, 1998). O enfoque de Perspectiva e Planejamento são orientadas ao futuro, a novidade explica a ocorrência de certa lógica em ações passadas com forte influência nos resultados (MINTZBERG, 1987).

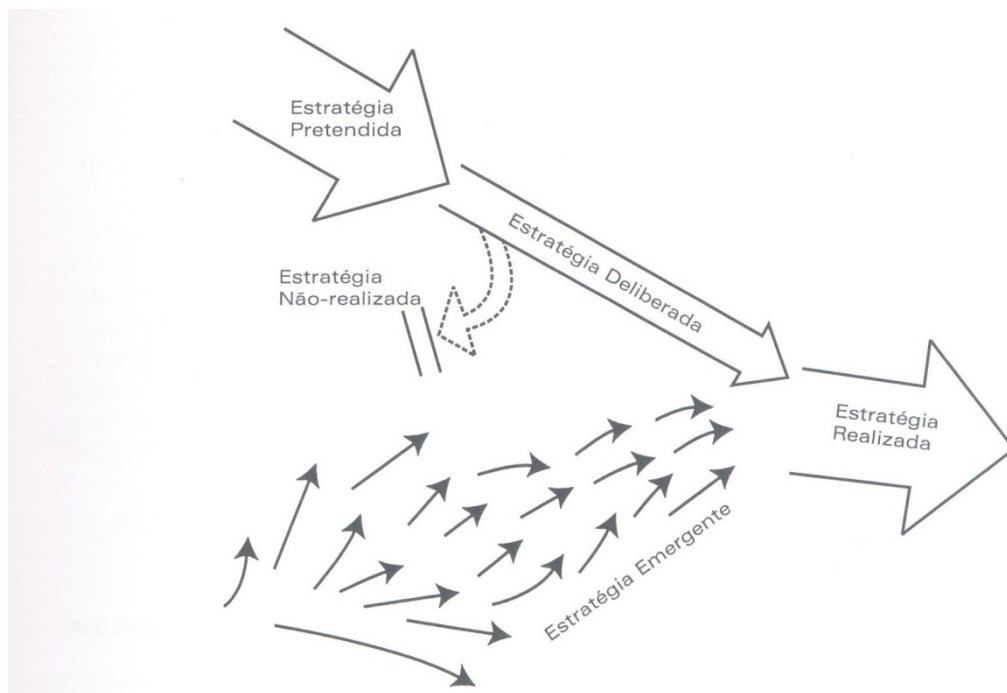
Segundo Grant (2003) as estratégias não existem apenas como um plano. Na maioria dos casos a estratégia nem mesmo é estabelecida de maneira explícita. Ainda, segundo Mintzberg (1994, 1980) a estratégia consiste num comportamento mesmo que não pretendido. As definições de estratégia, seja como plano ou padrão, podem ser muito independentes uma da outra: planos podem não se realizar, enquanto padrões podem aparecer sem serem

preconcebidos. Mas se rotularmos a primeira definição – plano, como estratégia pretendida e, se rotularmos a segunda – padrão, como estratégia realizada, podemos, portanto, distinguir as estratégias deliberadas das estratégias emergentes no transcorrer do processo. Desta feita, em que pese o novo padrão não ter sido planejado, a chave para administrar estratégia é a capacidade de detectar e reconhecer padrões emergentes e, após, ajudá-los a tomar forma (MINTZBERG; WATERS, 1985). A exemplo das capacidades dinâmicas – abordadas em item posterior – mas que, por ora, são consideradas como complicadas rotinas com forte influência na manutenção da vantagem competitiva que emergem na fluência do processo em consonância com a história dos indivíduos envolvidos (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Mintzberg (1998) introduz a discussão a respeito da estratégia pretendida e suas diferenças para com a estratégia realizada. Assim, questiona se as estratégias realizadas são efetivamente sempre pretendidas. A literatura sobre estratégia reconhece nas intenções plenamente realizadas a ocorrência das ‘estratégias deliberadas’. Uma estratégia realizada pode surgir em resposta a uma situação que evolui ou pode ser criada deliberadamente por meio de um processo de formulação seguido por implantação (MINTZBERG, 1998).

A novidade, de acordo com Mintzberg e McHugh (1985) vem sendo trazida pela literatura sob o conceito de estratégias emergentes, na qual predomina um padrão não expressamente pretendido, ocasionando uma nova estratégia e causando influência nos resultados em resposta aos sinais de mudanças apreendidos pelos dirigentes (MINTZBERG, 1998). Whittington (1988) reconhece a existência de processos deliberados que ocorrem governados por acasos, enquanto boa parte de tudo que já foi escrito sobre elaboração de estratégia reconhecem, em geral, apenas o processo deliberado. Estratégias puramente deliberadas, para serem implantadas, necessitam de intenção precisa, ação coletiva e controle total sobre ambiente, resultando em estratégias puramente emergentes raríssimas ou inexistentes na prática (MONTGOMEY; PORTER, 1998). A estratégia deliberada, portanto, conta com a separação artificial entre formulação e implantação. O termo formação de estratégia deve ser utilizado não apenas porque as estratégias tenham que ser puramente emergentes, mas apenas para levar em conta o fato de que podem ser (ou mais especificamente, é quase inevitável que o sejam) parcialmente emergentes (MINTZBERG, 2006), na medida em que uma estratégia puramente emergente é tão rara quanto uma estratégia puramente deliberada.

A Figura 1 mostra a explicação dos argumentos de Mintzberg (2006)

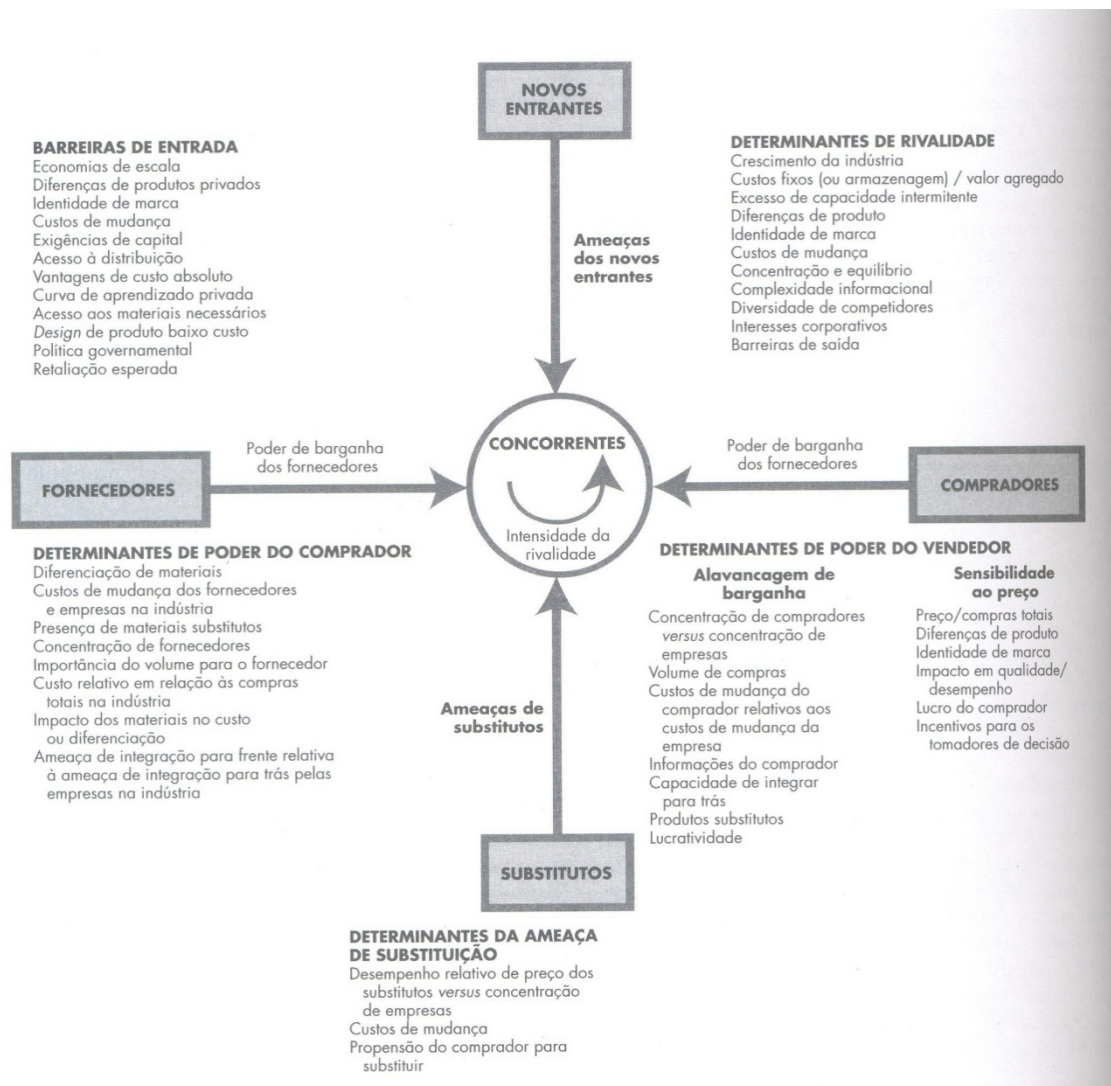


**Figura 1:** Tipos de estratégias  
**Fonte:** Mintzberg (2006)

Estudos longitudinais, como o ora apresentado, identificam um processo emergente que se diferencia do formal e racional processo de planejamento estratégico. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) crêem que estratégias podem emergir, por exemplo, de processos políticos, ou de processos de aprendizagem. Há outra implicação importante possível de se depreender a partir da conceituação de estratégia emergente, também desconsiderada na maior parte da literatura de planejamento. As estratégias não precisam emanar de um centro. Implícita na estratégia deliberada está a crença sobre a qual ela se origina repentinamente em algum lugar central – isto é, gerência central. No entanto, no caso de estratégia emergente, grandes estratégias podem surgir de pequenas ideias e em lugares estranhos, para não falar em momentos inesperados. Na verdade uma estratégia não precisa ser controlada centralmente, muito menos planejada centralmente com um processo formal de controle, significando dizer que quase qualquer pessoa na organização pode se revelar um bom estrategista (MINTZBERG, 2006).

De acordo com Grant (2003), nos anos 80 as pesquisas empíricas na estratégia focavam duas áreas: ambiente da indústria no qual a empresa está inserida e sua posição perante suas rivais. Predominava o binômio ‘meio ambiente – empresa’, e executivos eram avaliados por sua habilidade em reestruturar suas corporações perante o mercado (HAMEL; PRAHALAD, 1991). O marco da década de 1980 é o lançamento da obra *Estratégia Competitiva* de Porter. Concentrava-se a obra principalmente nos setores nos quais as

indústrias atuavam, e, segundo Ghemawat (2007), o modelo das cinco forças buscava relacionar a lucratividade média dos participantes de um dado setor a essas cinco forças. Porter (1986) sustentava a identificação das características básicas da indústria, as quais determinam o conjunto das forças competitivas. A meta da estratégia seria encontrar uma posição a fim de se defender das forças ou usá-las a seu favor. O conhecimento destas forças subjacentes põe em destaque os pontos fortes e fracos da companhia, anima o posicionamento na indústria, esclarece as áreas nas quais mudanças estratégicas podem resultar em retorno máximo e destaca tendências desta indústria (Figura 2).



**Figura 2:** Modelo de Porter

Fonte: Porter (1981), p. 234

Com o modelo, Porter (1982) levanta as seguintes questões: o que vem dirigindo a concorrência em minha indústria? Quais atitudes os concorrentes provavelmente assumirão?

De que modo a indústria se desenvolverá? Qual a melhor posição a ser adotada? Das respostas resultariam as estratégias genéricas, representadas na Figura 3:



**Figura 3:** Estratégias genéricas

Fonte: Porter, (1981), p. 81

Tal perspectiva de estratégias genéricas assumia orientação no sentido de as empresas serem consideradas relativamente homogêneas, no que tange às suas características próprias, havendo certa restrição às diversidades normalmente existente entre as diversas entidades, como cultura e valores, considerando-se, tão somente, as variáveis referentes ao tamanho e ao porte. Porter (1982) e Peteraf (1992) sustentam idéias inicialmente contraditórias – mas que neste estudo são referenciais complementares; Peteraf (1993) sustenta a noção sobre a qual a firma é fundamentalmente heterogênea em relação a seus concorrentes, devido aos seus recursos e suas capacidades internas. E tal concepção tem sido o coração deste campo da Gestão estratégica – a visão baseada em recursos - VBR. Já Porter (1998) contrapõe que recursos ou competências são de grande valor para uma determinada posição, mas não em si mesmo, pois, embora úteis, a perspectiva dos recursos e competências não diminui a necessidade crucial de um determinado negócio em entender a estrutura do setor e a posição competitiva. Ressalta, ainda, que se concentrando somente nos recursos e competências e ignorando a posição competitiva, corre-se o risco de olhar apenas para si (PORTER, 1998).

Tradicionalmente, raciocina-se sobre estratégia em termos de domínio do jogo e da competição e de suas regras, cujo pressuposto estratégico seria posicionar a empresa. Porém,



a partir de meados da década de 90 o jogo da competição começou a mudar (RAMASWAMY; PRAHALAD, 2004).

Hamel e Prahalad (1991) destacam a ênfase dada sobre a estratégia e o ambiente interno da firma, mais especificamente, aos recursos e capacidades com a atenção voltando-se ao julgamento das habilidades de identificar, cultivar e explorar as competências com potencial para tornar o crescimento possível (GRANT, 2003). Em particular, a visão baseada em recursos - VBR assume que a firma pode ser conceituada como um conjunto de recursos heterogêneos e distribuído entre as firmas. Ao longo dos anos 90, as atenções eram voltadas aos recursos e capacidades como a principal base para as estratégias e a fonte primária para a lucratividade, conceitos estes aglutinados em torno do que se tornou conhecido como visão baseada nos recursos da firma. O ponto central a visão baseada em recursos - VBR é a idéia sobre a qual a firma é essencialmente um conjunto de recursos e capacidades, e estes são as determinantes primárias da estratégia. De acordo com Peteraf (1993) o modelo baseado nos recursos é fundamentalmente interessado na acumulação interna de bens raros e inimitáveis.

Outra contribuição da visão baseada em recursos - VBR é sua explicação acerca do longo período em que muitas empresas demonstram diferenciais em termos de lucratividade, os quais não podem ser atribuídos apenas às diferenças nas condições da indústria. A visão baseada em recursos - VBR tem impactado profundamente na compreensão da estratégia. Quando a preocupação primária da estratégia era o posicionamento perante a indústria na qual estava inserida a firma, a tendência era a adoção de estratégias genéricas e similares, subdivididas em custo, foco e diferenciação. O movimento da visão baseada em recursos - VBR enfatiza que a chave da lucratividade não é fazer o mesmo que as concorrentes, mas dar preferência às diferenças existentes entre cada entidade. Neste sentido, faz-se necessário uma profunda compreensão a respeito dos recursos e capacidades sendo que a unidade básica de análise são os recursos individuais da firma (GRANT, 2003).

Recursos, como se percebeu no item acima, exercem extrema importância na compreensão dos fatores estratégicos privilegiados pela visão baseada em recursos - VBR. Para auxiliar na compreensão do conceito de recursos Eisenhardt e Martin, (2000) indicam que são aqueles bens específicos, quais sejam, os físicos, os humanos e os organizacionais passíveis de serem utilizados para agregar valor à criação de estratégias, são controlados por uma empresa e permitem que ela implante estratégias capazes de melhorar o seu desempenho (BARNEY, 1991) e para Grant (2003) são bens tangíveis, intangíveis e recursos humanos que apresentam uma ligação complexa. A chave da lucratividade seria a habilidade da firma em

converter seus recursos em competências com o necessário cuidado apontado por Mintzberg (2000), aos conflitos gerados pela pretensão de deter habilidades e conhecimento escassos, muitos deles não substituíveis.

São todas as atividades que envolvem times de pessoas realizando atividades coordenadas sem significativo direcionamento mediante comunicação verbal. A estes padrões de atividades feitas em seqüência coordenada de atos atribui-se, também, a expressão rotinas organizacionais. Utiliza-se o termo capacidade organizacional para referir-se à capacidade da organização em empreender uma atividade produtiva com rotinas determinadas (GRANT, 2003). Segundo Winter (2003), existe um amplo consenso na literatura no sentido de que capacidades dinâmicas contrastam com capacidades ordinárias, pois as capacidades dinâmicas recebem o adicional da variável mudança ocorrida no meio ambiente. Capacidades dinâmicas governam e são governadas pela taxa de mudança das capacidades ordinárias e do meio ambiente, envolvendo a aplicação por longo prazo de recursos especializados. As capacidades dinâmicas, na perspectiva de Eisenhardt e Martin (2000), integram, constroem e reconfiguram competências internas e externas, orientadas para lidar com as mudanças, especialmente as rápidas, tornando-se uma das fontes de vantagem competitiva sustentável, mas não sua fonte suficiente. Elas estão por detrás da criação, agregação de valor, e recombinação de outras vantagens competitivas sustentáveis. Algumas capacidades dinâmicas integram recursos, ou o processo de tomada de decisão estratégica utilizados pelos gerentes em seu conjunto de negócios. Capacidades dinâmicas estão relacionadas à conquista e manutenção de recursos, incluindo o conhecimento da criação de rotinas nas quais gerentes e outros atores constroem um novo modelo de pensamento dentro da firma.

Para apreciar o potencial dos recursos e capacidades em gerar lucros para a companhia, Grant (2003) sugere verificar o quanto estes recursos e capacidades estabelecem e sustentam uma vantagem competitiva. É dito que uma firma tem uma vantagem competitiva quando estiver implantando uma estratégia criadora de valor que não fosse simultaneamente implantada por concorrente. Barney (2001) propõe que uma firma possui uma vantagem competitiva quando implanta uma estratégia criadora de valor. Esta estratégia não poderá estar sendo implantada por nenhum outro concorrente e enquanto outras firmas não forem capazes de duplicar os benefícios da estratégia em comento. Uma vantagem competitiva é sustentável apenas se continua a existir depois que os esforços de duplicação por outros tenha cessado. Não é o período do calendário que define a existência de uma vantagem competitiva sustentável, mas a inabilidade dos concorrentes atuais e potenciais para replicar a estratégia e

explorar o impacto da heterogeneidade e inamobilidade da vantagem competitiva que a torna sustentável.

Segundo Grant (2003), para um recurso ou capacidade estabelecer uma vantagem competitiva duas condições devem estar presentes. Primeiro, um recurso ou capacidade deve ser escasso. Se existe disponibilidade dentro do ambiente da indústria, então o recurso pode ser essencial para competir, mas não para se posicionar diferenciadamente perante a concorrência. Segundo, os recursos ou capacidades devem ser relevantes. Os lucros advindos de recursos e capacidades dependem não apenas de suas habilidades para estabelecer a vantagem competitiva, mas também da capacidade de sustentá-la ao longo do tempo. Isto depende de quanto os recursos e capacidades são duráveis e enquanto os rivais manterem-se incapazes de imitar a vantagem competitiva. Em termos sintéticos, as competências essenciais são habilidades exclusivas que transcendem as unidades de negócios, estão profundamente enraizadas na organização, são difíceis de serem imitadas pelos concorrentes e são percebidas pelos clientes como fatores de criação de valor. São motores do crescimento orgânico (RAMASWAMY; PRAHALAD, 2004).

Hamel e Prahalad (1991) demonstram como não pensar a respeito de competências. Cultivar *core competences* não significa ter maiores dispêndios em P & D se comparado aos rivais. Construir *core competence* também não significa corte de custos. *Core competence* é bem mais ambicioso e diferente do que integrar verticalmente as operações. Segundo os autores, para identificar a *core competence* é necessário verificar se provê potencial acesso a uma variedade de mercados, contribui significativamente com a percepção de benefícios por parte do cliente e, por fim, a dificuldade em manter-se é a imitação por parte de concorrentes, atribuindo ao nível corporativo elevar a competência essencial e mantê-la no foco principal. Wernerfelt (1984) sintetiza que as perspectivas de posicionamento e a visão baseada em recursos - VBR, encontram amparo na literatura de gestão estratégica. Em determinados casos, o possuidor de um recurso, variável privilegiada na visão baseada em recursos - VBR, é capaz de manter uma posição distinta sobre outros possuidores tardios do mesmo recurso, conforme a linguagem do Posicionamento. Isto é, o fato de alguém já possuir um recurso afeta o custo de aquisição tardia. Nessas situações o possuidor do recurso pode desfrutar da proteção da barreira de entrada. Definido nestes termos, a barreira imposta pela detenção de um recurso é análoga à barreira de novos entrantes. Grant (2003) conclui que foi reparado que uma lucratividade superior deve derivar de duas fontes: posicionamento em uma indústria atrativa e deter uma vantagem competitiva sustentável sobre os rivais, demonstrando uma

perfeita simbiose das tipologias apresentada nas visões de posicionamento e na visão baseada em recursos.

O reconhecimento, e a compreensão dos conceitos apresentados sobre a estratégia organizacional, expõem que agir estrategicamente significa agir com noção clara do ambiente externo percebido com o objetivo de permanecer alinhado com a posição da empresa no setor no qual atua. Ao obter este posicionamento, a organização passa a conjugar os recursos e competências a fim de sustentar o diferencial e a vantagem competitiva organizacional. Desta forma, se pretendeu estabelecer as variáveis de cunho estratégico para o estudo da mudança e os tipos de sua ocorrência. Por fim, será apresentada a abordagem contextualista, utilizada neste estudo a respeito da mudança organizacional vivenciada pela empresa Século XXX.

## 2.3 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O tópico discute os significados e os conceitos de mudança organizacional. Desde a interpretação mais ampla do conceito, traduzindo-a em quaisquer eventos de transformação social com efeitos sobre a taxa de retorno do capital investido, o significado do conceito de mudança organizacional também acolhe a acepção de mudança como uma resposta ao ambiente, e, indo além, a literatura prestigia ainda o significado para mudança como resultado de um processo pretendido com nuances emergente (MINTZBERG; WESTLEY, 1992). Os tipos de mudança são variados, sendo encontradas classificações entre os níveis de ocorrência da mudança, o grau e a velocidade do acontecimento, se radical ou se progressiva e gradual.

Deste instrumental teórico interessa a utilidade em resgatar os processos e os episódios que influenciaram as mudanças vivenciadas pela organização Século XXX para que seja possível captar as seqüências e os padrões apresentados pela mudança. A fim de empreender neste estudo um caráter processual, contextual e histórico, é na abordagem contextualista de Pettigrew (1979) que se busca o referencial teórico para a compreensão da correlação entre as pressões do meio ambiente e as mudanças estratégicas ocorridas na empresa Século XXX.

### 2.3.1 Conceitos

Para Van de Ven e Poole (1995) mudança é um tipo de evento, uma observação realizada de forma empírica cujos resultados apresentam disparidades no que tange ao estado de uma organização em determinado lapso de tempo e relatando um tipo específico de alteração. Mudança, consoante a lição de Porras e Robertson (2003), significa um conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas objetivando alterações planejadas no ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional. Sentido semelhante é apresentado por Woodward Jr. (1977) ao comentar que qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto na organização pode ser classificada como mudança.

Como sinônimo de mudança planejada, a mudança na organização passou a receber atenção a partir do movimento denominado Desenvolvimento Organizacional (DO), consistente na utilização, por parte da organização, de um conjunto de teorias do comportamento, valores, estratégias e técnicas voltadas às mudanças do ambiente de trabalho, conduzir a um ambiente novo e, promover mudanças que ajudam a organização a prever as mudanças ambientais futuras. A mudança, nesta perspectiva, ocorre em resposta ao ambiente e não produz grandes ajustes nos segmentos da organização que não estejam diretamente ligados ao ambiente, e facilita a correção de erros quanto às mudanças ambientais e o ajuste de seus objetivos face aos nichos ambientais desejáveis, resulta em um novo modelo de funcionamento e concentra-se nas mudanças do ambiente de trabalho, proporcionando à organização adaptar-se às mudanças ambientais e, por fim, não provoca mudanças comportamentais radicais nos membros da organização.

Em complemento ao estudo da mudança nas organizações, surge a Transformação Organizacional (TO), que segundo Porras e Silvers (1991), seria o “ápice” da mudança planejada ou, em outras palavras, a “segunda geração” do DO. Trata-se de um enfoque cuja característica fundamental é que uma organização que se transforma, com vistas à obtenção de melhores níveis de desempenho, passa por mudanças profundas.

A Transformação organizacional (TO) é um processo no qual a mudança é planejada com a intenção de gerar mudanças cognitivas em seus membros, conduzindo a uma mudança paradigmática e auxiliando a organização ajustar-se ao ambiente desejado. Essa

transformação, portanto, para Porras e Silvers (1991) pressupõe mudanças mais profundas, agindo na missão, visão, propósitos e crenças da organização. Envolve a redefinição ou reconceitualização de algum domínio, uma grande alteração na perspectiva ou no quadro de referência dentro dos quais os fenômenos psicossociais são percebidos e classificados, naquilo que se considera relevante para a realidade organizacional. Trata-se de uma mudança radical na relação do indivíduo com a organização. Situações de transformação organizacional são comuns, por exemplo, nos casos de mudança envolvendo a transferência da propriedade de organizações públicas para o setor privado.

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. A mudança estratégica envolve uma tentativa de mudar os modos correntes de cognição e ação para habilitar a organização a buscar as oportunidades e lidar com constantes ameaças do ambiente. Em outro estágio, Child e Smith (1987) aponta para a adaptação organizacional enquanto se refere à habilidade dos decisores em reconhecer, interpretar e implementar estratégias, de acordo com as necessidades e mudanças percebidas no seu ambiente, inclusive à sobrevivência da organização. Miles e Snow (1984, 1978) comentam que a adaptação organizacional é vista como um processo onde a coalizão dominante toma, num primeiro momento, consciência das condições mutantes no ambiente da organização para, em seguida responder através de ajustes internos, numa busca para incrementar o alinhamento da organização com o ambiente por meio de ajustes. Miles e Snow (2003) apresentam quatro tipos de organizações, classificadas de acordo com as estratégias usadas para responder ao ambiente: defensoras, prospectoras, analisadoras, e reatoras.

O ponto central, no entanto, apóia-se no questionamento se a adaptação estratégica decorre do aspecto gerencial, exercido pelos indivíduos de forma reflexiva, ou das condições ambientais (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983). Ainda, reflete-se se, a escolha, ou seleção, predominam em face das reações necessárias às forças ambientais (CHILD, 1972; ALDRICH, 1979). Um dos argumentos recentes nos tratamentos da adaptação organizacional é se é decorrente do meio ou da administração (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983). Assim, a adaptação pode ser resultado da escolha e seleção ou as respostas e reações às forças do meio. Em termos análogos, Child (1972) considera a adaptação uma resultante do voluntarismo ou determinismo externo (ALDRICH, 1979; HANNA; FREEMAN, 1975). Também foi elucidado por Hrebiniak e Joyce (1985) que as principais abordagens para o assunto da

adaptação estratégica enfatizam de forma exclusiva e diferenciadas quando tangem os temas do voluntarismo e determinismo, conforme discutido no tópico ambiente externo das organizações. Da mesma forma que Astley e Van de Ven (1983) ao comentar sobre a maioria das abordagens a respeito do tema de mudança ou adaptação estratégica, a qual enfatiza a mútua incompatibilidade, ou seja, ou só o ambiente determina as ações da organização, ou somente a percepção dos gerentes, ou da coalizão dominante são relevantes na definição de uma estratégia.

### **2.3.2 Tipos de mudança**

A classificação dos tipos de mudanças verificadas na realidade organizacional é útil por disponibilizar um sistema capaz de organizar o conhecimento a respeito do assunto. Classificando em tipologias, a literatura preordena determinadas variáveis relacionando-as a fim de estabelecer certa lógica interna ao sistema. Está lógica interna possibilita ao gestor pensar e agir estrategicamente, vez que compreender os processos de mudança possibilita a antecipação de determinados problemas ou desafios disponibilizando mais tempo de rearranjo dos recursos e energias para direcionar as competências organizacionais para o que realmente tem importância.

De acordo com Porras e Robertson (2003) classifica-se mudanças em mudança de 1ª ordem, com a característica de ser linear e contínua, envolvendo alterações nos sistemas sem causar descontinuidade nas rotinas da organização. Já ao referir-se às mudanças de 2ª ordem, indica mudança de caráter multidimensional, multinível, radical e descontínua, envolvendo, inclusive a quebra dos paradigmas organizacionais. Na mesma linha, Robbins (1999) aponta uma mudança de 1ª ordem, também linear e contínua, sem impactar mudanças sobre a percepção do ambiente. Da mesma forma, a mudança de 2ª ordem também é multidimensional, multinível, descontínua e radical, e abarca um reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente.

Na visão de Greenwood e Hinnings (1987) há a classificação de mudança em convergente, uma espécie de ajuste fino, e em mudança radical, ou ruptura com orientação para a transformação da organização. Pode apresentar-se de forma Revolucionária – de forma abrupta e afetando toda organização; ou de forma Evolucionária, ocorrendo lenta e

gradualmente, com seu alcance podendo ser mais modesto. Pela proposta apresentada por Ford (1980) foi introduzida a classificação em mudança intencional, ou seja, quando um sujeito, de maneira deliberada e consciente, estabelece condições e circunstâncias diferentes das atuais e busca realizá-las através de ações e intervenções, com ou sem a colaboração de outros. Por outro lado, aponta, também, a mudança Não intencional, a qual não é gerada deliberada ou conscientemente e manifesta-se como efeitos colaterais, acidentes, efeitos secundários com conseqüências inesperadas.

Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2000) consideram apropriadas as classificações em Micro-mudança, focalizada dentro da organização, por exemplo: redefinição de cargos em uma fábrica ou desenvolvimento de um novo produto e a Macro-mudança, a qual visa à organização inteira, incluindo suas relações com o ambiente. Exemplo: reposicionamento no mercado ou alteração de todas as suas instalações físicas. Ainda, aponta à mudança Espontânea, a qual não é gerada nem controlada pelos dirigentes das organizações, sendo oriunda das ações do dia-a-dia. Ainda, a mudança Planejada, que acontece de maneira programada, regida por um sistema de procedimentos, e, por fim, a mudança dirigida, a qual necessita de autoridade para supervisionar a mudança e garantir sua implantação.

Mintzberg e Westley (1992) definiram a mudança a partir de quatro parâmetros: seu conteúdo e os níveis nos quais acontecem, seus meios e processos, os episódios e os estágios, e as seqüências e padrões da mudança. Quanto ao conteúdo e aos níveis nos quais a mudança organizacional ocorre, Mintzberg e Westley (1992) afirmam que pode acontecer de forma mais ampla ou conceitual para uma forma mais específica e concreta. Tal mudança pode acontecer em duas esferas básicas, quais sejam, a organização ou à estratégia. Ao acontecer englobando toda a organização, é chamada revolucionária, e quando muda vários elementos independentemente, é chamada fragmentada. Já quando acontece em vários níveis, mas somente para uma parte da organização, é chamada focada, e quando é específica, chama-se isolada. Dos aspectos da mudança propostos por Mintzberg e Westley (1992) os meios e processos são um dos aspectos mais explorados na literatura, porque é o conhecimento dos processos de mudança que permitem formular melhores estratégias e tomar as ações adequadas.



### 2.3.3 Abordagem contextualista de mudança organizacional

A fim de analisar as mudanças estratégicas vivenciadas pela organização estudada, o estudo é encorajado por pesquisas que consideram características contextuais e processuais, pois segundo a opinião de Pettigrew (1987), a maioria das pesquisas sobre mudança apresentada na atualidade literária, é ahistórica, aprocessual e acontextual, ou seja, não se fundamentam nas dimensões representativas do meio ambiente e sua alternância. Ainda, segundo Pettigrew (1982), existem poucos estudos notáveis sobre mudança que realmente permitem que o processo de mudança se revele de maneira temporal e contextual.

Segundo Pettigrew (1987), o tratamento concedido pela abordagem Contextualista não aceita a definição de mudança como acontecimento isolado e desvinculado do passado e da história da organização, sustentando que os antecedentes imediatos e supostas conclusões pautadas em juízos formados sob pesquisa de curto prazo minimizam os efeitos e a importância dos processos de mudança, por desconsiderar aspectos e deixar de captar riqueza de detalhes e até mesmo situações e conexões, somente perceptíveis com conhecimento sobre o passado e a atualidade em profundidade (PETTIGREW, 1977).

Importa, a seguir, ressaltar o ponto em destaque em uma investigação sob perspectiva contextualizadora aplicado à mudança estratégica qual seja a premissa que formulação de qualquer estratégia acarreta na gestão dos contextos, conteúdo e processo de mudança. Pettigrew (1987) indica que o processo das mudanças estratégicas ocorre de forma incremental e contínua, sendo que o padrão de mudança pode variar em eras de mudanças radicais e intervalos entre essas mudanças, ocasiões para a estabilização. Cada um desses períodos de altos níveis de mudança estão atrelados a eventos críticos, como recessões econômicas mundiais, mas também, a eventos mais singulares como as mudanças na liderança e poder. Consoante as lições trazidas por Pettigrew (1987) em pesquisa ocorrida na década dos anos 1970, a qual serve de paradigma a este trabalho. Tal estudo relacionou o declínio da economia britânica e a intervenção governamental nos negócios, em 1980 e 1981, com a piora dramática do desempenho empresarial e da lucratividade entre os anos de 1980 ao ano de 1983. Neste contexto, o início dos anos 1980 tornou-se um evento crítico da mudança estratégica. O conteúdo dessas mudanças era uma combinação de cultura, estrutura e estratégia empresarial e nova ideologia enfatizando unidades descentralizadas, menos burocracia e menos controle central, além de uma mudança no estilo do conselho. Essas

tentativas de mudança estavam ligadas às grandes mudanças na estrutura, nos sistemas, nas recompensas e na mão-de-obra. O processo de mudança atingiu seu resultado em 1986, com a união de todas as divisões em um só grupo, com consistente diminuição dos custos fixos. Em resumo, o desenvolvimento corporativo da ICI durante os anos de 1969 e 1986, devido ao fato de esse período précrise de mudança ideológica representar um desafio fundamental, o desenvolvimento da mudança estratégica em uma organização assume o caráter de um processo de aprendizagem política, para estabelecer a legitimidade dominante de um padrão diferente de relação entre conteúdo, contexto e processo estratégico. Através dessa análise comparativa, o estudo mais detalhado é capaz também de demonstrar como e por que a variabilidade no contexto pode influenciar o passo, tempo e direção dos processos de mudança.

Os padrões de mudança estratégica apontadas por Pettigrew (1987) revelaram uma associação entre pressão ambiental e mudança estratégica, indicando, essa visão, onde a mudança real requer condições de crise. Entretanto, Pettigrew (1977) não argumenta que o processo e conteúdo das mudanças estratégicas possam ser explicados única e simplesmente pelos distúrbios ambientais relacionados à economia e negócios, o que poderia enveredar por um tipo de determinismo econômico simples. Para Pettigrew (1982) por trás das reorientações estratégicas periódicas encontram-se não apenas os eventos econômicos, mas também os processos de percepção gerencial, escolha e ação perante o ambiente operacional da firma (PETTIGREW, 1987). Ao estudar as mudanças estratégicas, Pettigrew (1982; 1987), Pettigrew (1977) concluiu que o contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo no qual a firma opera, considerando as condições antecedentes à mudança ocorrida e os efeitos surgidos na estrutura e na estratégia, na cultura e na política. O meio social, político, econômico e competitivo no qual a organização opera e desenvolve as atividades empreendedoras. O contexto interno refere-se à estrutura, cultura corporativa e contexto político dentro da firma, através dos quais as idéias sobre a mudança devem proceder.

O conteúdo refere-se às áreas particulares de transformação que estão sendo examinadas. O conteúdo relaciona-se, especificamente, ao que é colocado em transformação, ou seja, as áreas e as particularidades alteradas pelos eventos modificadores da realidade em exame. Desta forma a organização pode sofrer mudanças na tecnologia, nas áreas geográficas, nos segmentos de atuação, nas relações de poder, no domínio sobre recursos, na aplicação de capacidades e, inclusive, mudanças transformacionais da cultura da organização. O processo

engloba a sequência de eventos e fatos, testemunhados e vivenciados pelos envolvidos nas atividades empresariais, além de ações e reações, envolvendo muitas partes interessadas no conjunto de recursos da entidade organizacional, cuja finalidade coletiva é mover a organização para um estado futuro diverso do atual estado. O processo de mudança refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, à medida que elas buscam mudar a firma de seu estado presente a seu estado futuro. O processo em si é visto como uma sequência de ações e de eventos contínuos e interdependentes que está sendo usado para explicar as origens, continuidade e o resultado de algum fenômeno. Uma teoria sólida sobre a mudança estratégica deve considerar a história e o futuro de um sistema, relacionando-os com o presente. Neste sentido, uma análise contextualizadora apresenta um conjunto de níveis de análise claramente delineados e conectáveis, além de uma evidenciação do processo examinado.

Esta análise contextualizadora a respeito da mudança utiliza-se de análises verticais e horizontais para, após, construir interconexões cronológicas entre os níveis, sendo que o aspecto mais importante da abordagem contextualizadora é a maneira na qual as variáveis contextuais na análise vertical estão conectadas às variáveis da análise horizontal. O nível vertical refere-se às interdependências entre os níveis sob os quais os fenômenos podem ser explicados. Por exemplo, o impacto de uma mudança do contexto sócio-econômico nas características do contexto intra-organizacional. O nível horizontal refere-se às interconexões sequenciais entre fenômenos nos tempos históricos, presente e futuro.

Em breve síntese, o ‘o quê’ da mudança refere-se ao conteúdo desta mudança; Portanto, o “que” da mudança é condensado sob o rótulo de conteúdo, o ‘o porquê’ da mudança, refere-se e da análise e verificação do contexto interno e externo, muito do “por quê” deriva-se de uma análise do contexto interno e externo e o como, é derivado da análise efetuada por Pettigrew (1982, 1987) sobre o processo o “como” da mudança pode ser compreendido a partir de uma análise do processo. Pettigrew (1987) apresentou importante e incomum estudo sobre mudança estratégica, isto em função da coleta de dados, comparativos e longitudinais, e o tratamento limitado e minucioso do contexto, conteúdo e processo de mudança estratégica durante o período 1960-84 na quinta maior companhia química do mundo. Durante o período de 1975 a 1983 – período da pesquisa, 134 pessoas foram entrevistadas, dentre eles diretores, gerentes sênior, médio e de supervisão, consultores e funcionários da fábrica, além de consultados arquivos e fontes secundárias sobre a empresa e os principais concorrentes. Apesar da amplitude internacional, a ICI era quase totalmente

britânica em termos de cultura e administração. Subdividida em nove lucrativas divisões respondendo diretamente ao conselho e monitorada por uma sólida política de planejamento e controle orçamentário, com a sede da empresa e do conselho localizando-se em Londres, lograva manter um controle estratégico efetivo sobre as divisões e subsidiárias. O conselho dava a palavra final. Sua posição foi assegurada pelos cartéis no período pré-Segunda Guerra Mundial, e imediatamente após a II Guerra Mundial, com a dissolução dos cartéis e juntamente com a expansão de novos entrantes na indústria química mundial, a ICI se vê envolvida em uma indústria mais competitiva, iniciando a década de 60 em uma atmosfera de desafio e mudança.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este capítulo apresenta as características da presente pesquisa, o método utilizado para sua realização, bem como a delimitação do estudo e as técnicas de coleta e análise dos dados. Ainda, são apresentadas as definições relativas às categorias da pesquisa, assim como descritos o ambiente pesquisado e os participantes do estudo. Por fim, neste capítulo relata-se algumas dificuldades, obstáculos e limitações encontradas no decorrer das fases da pesquisa.

#### **3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

O estudo é caracterizado como uma pesquisa exploratório-descritiva, desenvolvida sob perspectiva longitudinal com corte transversal, uma vez que pretendeu descrever os processos de mudança ocorridos ao longo da existência da organização estudada. Foram abordados os eventos ocorridos na organização no período de 1986 a 2011, sendo levantados e sistematizados a partir de 2009. Assim, efetuou-se a descrição das principais mudanças estratégicas ocorridas em uma organização industrial do setor calçadista do pólo regional de São João Batista, no interior do Estado de Santa Catarina.

Para desenvolver o estudo foi utilizado o método de pesquisa qualitativo de Cresswell (2007), pois se objetivou a compreensão das mudanças estratégicas vivenciadas pela organização estudada, interligando os eventos com as situações sociais determinantes e eventos de caráter nacional e internacional, como incentivos políticos e restrições setoriais da política econômica. Em seu delineamento, a pesquisa se define como um estudo de caso de Yin (2005) desenvolvido com o objetivo de proporcionar visão geral da história da organização estudada e demonstrar meios para a análise de fatos e a identificação de eventos e suas implicações nos resultados da organização (YIN, 2005). De acordo com Yin (1993), o estudo de caso tem por finalidade investigar um fenômeno contemporâneo inserido em um contexto do mundo real, sendo particularmente adequado para responder questionamentos do tipo “como” e “por que” Yin (2005) sob a perspectiva de um estudo com abordagem qualitativa, contextualista e processual.

### 3.2 CONTEXTO E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A pesquisa foi realizada na empresa denominada Século XXX, que atua no mercado de industrialização de calçados de couro para o público feminino, no município de São João Batista, Santa Catarina. A referida empresa industrializa calçados para atender todo o mercado nacional, sendo que suas atividades de varejo, iniciadas em 2009, restringem-se aos Estados do Rio de Janeiro e Santa Catarina. Para realizar suas atividades, a empresa conta com cerca de 200 colaboradores diretos e 200 colaboradores indiretos. O produto desenvolvido pela empresa Século XXX caracteriza-se por coleções com alto teor de informação de moda, o que torna o meio produtivo altamente complexo, seja pela utilização de materiais como laços, metais, fitas, tecidos entre outros, seja pela alta dependência de mão de obra especializada, própria ou terceirizada. Já a concorrência, nacional e internacional, é severa, vez que os produtos chineses pressionam os preços para baixo. Enquanto a situação interna nacional passa por situação diversa, pois também está afetada por uma pressão de aumento dos custos, principalmente em função da mão de obra. A cadeia de fornecimento é beneficiada pelo ambiente competitivo, onde as importações indicam que parte do suprimento é feito por materiais importados, inclusive o couro. A base de clientes são pequenas e médias lojas e um pequeno percentual de grandes redes. A distribuição é realizada mediante a contratação de frete e o custo da entrega é adicionado ao preço do produto. Dois elementos presentes na história da organização são os Representantes comerciais e as terceirizadoras de mão de obra.

Para realizar a presente pesquisa, foram envolvidos: a) o corpo diretivo da empresa, abrangendo o seu fundador e a diretora financeira; b) quatro profissionais que atuam em setores de contabilidade e consultoria comercial; c) os dois filhos do fundador da empresa e; d) os gestores comercial e de produção. Na sequência, apresenta-se uma breve caracterização dos participantes da pesquisa (BURNS; SCAPENS, 2000).

Natural de São João Batista, casado e pai de 3 filhos, o Fundador da empresa Século XXX possui formação contábil e um curso de pós-graduação na área de gestão. Seu perfil é altamente empreendedor, comandando a parte de criação, concepção e construção do produto. Desde 2001 é a principal pessoa de contato com este pesquisador, havendo uma frequência mensal de encontros ao longo do período, inclusive o período da pesquisa. Os encontros

geralmente aconteciam na presença de outros membros grupo de pesquisa. Reuniões de trabalho, cursos, almoços e viagens foram eventos que possibilitaram a montagem deste material. Já a Diretora Financeira é a esposa do Fundador. Atuante na empresa desde o início das operações, é natural de São João Batista e possui formação em gestão empresarial. Sua função na organização é, principalmente, orçamentária, sendo que se tornou, ao longo dos anos, personagem fundamental nas tomadas de decisões. A Diretora Financeira estabelece frequência de contatos mensais com pesquisador, em reuniões de trabalho e de pesquisa individual cujos tópicos geralmente orbitam sobre programações financeiras.

Envolvido na rotina da empresa, participou da pesquisa o seu contador interno, com função de controladoria. É funcionário da empresa há 09 anos e é o membro da organização que tem mais contato com o pesquisador, com frequência semanal. Os demais pesquisados foram o contador das lojas do Rio de Janeiro, responsável pela escrituração do varejo, que assessora a organização há 02 anos; o consultor contábil, prestando serviços há 11 anos e responsável por orientar os negócios mais relevantes da organização e o consultor comercial, atuante na organização há 10 anos, encabeça a equipe de vendas. Este, por ter coordenado o projeto de varejo da organização, passou a ter uma frequência de contato quinzenal com o pesquisador.

Por fim, os filhos do Fundador, com 22 e 20 anos, ambos com atuação nos negócios da família, também foram envolvidos no estudo e; em nível operacional participaram o gestor comercial, na empresa há 12 anos e o gerente de produção há 14 anos.

Vale destacar que o pesquisador é assessor jurídico da organização estudada desde novembro de 2001. No desempenho das atividades de assessoria jurídica, em reuniões de diretoria, na execução de rotinas operacionais, ou na gestão de assuntos de forte comoção organizacional, como processos judiciais e negociações relevantes, ou ainda, na sucessão societária dos negócios, ocorreu uma aproximação particular com os interesses de todos os atores envolvidos. A presença do pesquisador na organização estudada ocorre de forma quinzenal, ao longo de aproximadamente 10 anos, além de eventuais viagens pelo território nacional acompanhando os participantes da pesquisa na resolução de problemas ou no fechamento de negócios relevantes. Há legitimidade na afirmação do pesquisador contar com a aceitabilidade necessária pelo o grupo para que haja a revelação de informações impactantes sobre a história da empresa e de seus membros (PFEFFER, 1993). Desde o ano de 2001 ocorreram reuniões com a diretoria sobre assuntos específicos, geralmente ligados às questões fiscais e tributárias, haja vista que a empresa passava por um momento de mudança nesta

área, migrando de um regime de tributação simplificado para o sistema de apuração no Lucro Real. Tal alteração requisitou mudanças estruturais, como a implantação de um setor fiscal com integrantes específicos e uma série de controles a serem implantados na diretoria financeira, almoxarifado, expedição, etc. Para a análise do cenário fiscal, todas as operações da empresa foram expostas ao pesquisador, momento que se pode conhecer os relacionamentos da organização com fornecedores, clientes e consumidores (PEREIRA, 2002).

A partir de 2009, no início desta pesquisa, a função de assessor jurídico colocou o pesquisador em posição privilegiada para a coleta e a análise dos dados, pois a realidade já vivenciada desde o ano de 2001 passou a ser catalogada e validada pelo grupo de estudo. As histórias, os eventos, os problemas operacionais, as idéias e ações para angariar participação no mercado, os conflitos e as resistências, toda ordem de alterações e mudanças e sua repercussão no comportamento estratégico da organização passaram a ser objeto de observação, sistematização e discussão, a fim de gerar material consistente para esta pesquisa (HAMBRICK, 1980).

### 3.3 DEFINIÇÕES DOS TERMOS E DAS CATEGORIAS VINCULADAS AOS CONTEÚDOS DAS MUDANÇAS E SUA FORMA DE INTERPRETAÇÃO

#### 3.3.1 Definição constitutiva de termos

Neste item, busca-se definir os termos e categorias utilizadas neste trabalho. São os seguintes:

- **Ambiente Externo** - designa todas as influências externas às organizações, caracterizadas pelo ambiente geral e específico com os quais a organização intercambia insumos e produtos.

- O ambiente geral inclui as variáveis tecnológicas, políticas, legais, econômicas, sociais, ecológicas e demográficas;
- O ambiente específico ou operacional envolve os fornecedores, clientes, concorrentes e os grupos regulamentadores;
- Ambiente real – consiste na realidade existente fora da organização;



- Ambiente percebido – a interpretação subjetiva do ambiente real.
- Voluntarismo - e a visão voluntarista, na qual as organizações, de forma pró-ativa, decidem como efetuar a mudança organizacional, atuando e influenciando na variação ambiental.
- Determinismo – o ambiente influencia e restringe as ações organizacionais
- **Estratégia:** plano, perspectiva, padrão, pretexto e posição, além de pessoas e problema.
- **Adaptação estratégica** - demonstra as transformações/mudanças estratégicas ocorridas na organização, resultantes de eventos internos ou externos.
- **Eventos/atividades internas** - correspondem às ações estratégicas individuais e/ou organizacionais implantadas pelos dirigentes da organização.
- **Eventos/atividades externas** - compreendem as ações resultantes do ambiente geral e específico que tenham promovido adaptações na organização.
- **Mudança estratégica:** resposta da organização às mudanças do ambiente de negócios.
- **Abordagem contextualista de mudança** - demonstra que o ponto de partida para a análise da mudança estratégica está no sentido de que, formulando-se o **conteúdo** de qualquer nova estratégia, tem-se como consequência a administração do **contexto interno e externo e do processo**.

### 3.3.2 Definição das categorias vinculadas aos conteúdos das mudanças e sua forma de interpretação

As mudanças estratégicas promovidas pela organização objeto de estudo, foram identificadas a partir da observação das seguintes dimensões da organização: a orientação estratégica, a forma de gestão, a forma societária, a natureza fiscal, as instalações físicas, a complexidade dos produtos, a forma de produção, a quantidade de pares diários produzidos, a estrutura de tecnologia da informação nos departamentos de produção e gestão, o grau de especialização da mão de obra, o grau de dependência de Terceirizações, a abrangência geográfica do departamento comercial, a estrutura de máquinas e equipamentos, a existência do departamento de estilismo e a prioridade conferida à marca própria e marcas de terceiros.

As categorias descritas representam os conteúdos das mudanças estratégicas promovidas pela organização pesquisada, conforme o Quadro 01.

Quadro 01: Dimensões e variação do conteúdo

<b>Dimensão</b>	<b>Variação do Conteúdo</b>
Estratégia	Perspectiva, plano, padrão, PE, Plano
Gestão	Central, hierárquica, delegada, colegiada
Instalações	Ruins, novas, adaptadas, planejadas e modernas
Produto	Simples, complexo, muito complexo
Produção	Linha de produção, esteiras, células e comitês
Pares diários	50, 250, 1000, 3000
TI Produção	Simples, moderno e sofisticado
TI Gestão	Simples, moderno e ERP
Especialidade da mão de obra	Pouca, média, alta e altíssima
Dependência de terceirização	Baixa, média, alta, extrema e RIO
Comercial	Todo Brasil e varejo
Máquinas	Simples, novas, modernas e sofisticadas
Matéria prima	Básica, diferenciada e altamente diferenciada
Estilismo e modelagem	Sem, técnica, criativa, estilismo e modelagem
Marca	Sem expressão, terceiros, marcas regionais e Século XXX
Forma societária	Ltda, EPP e grupo empresarial
Regime fiscal	Lucro real, Simples, Equivalência patrimonial e SPED

### 3.4 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem o objetivo de delinear os procedimentos de coleta dos dados utilizados neste estudo, as quais, resumidamente, caracterizaram-se pela pesquisa bibliográfica, documental e, a partir deste levantamento, inaugurou-se a fase de observação participante. Ainda, é objeto deste capítulo a apresentação da análise dos dados coletados. Tal análise buscou articular o conteúdo da observação participante, a qual foi pautada pelo conteúdo da pesquisa bibliográfica e da análise documental.

#### 3.4.1 A coleta

A coleta de dados da pesquisa ocorreu, principalmente, por meio da técnica de observação participante, dada a condição do pesquisador de membro do corpo estratégico da empresa. Também foram utilizadas pesquisa bibliográfica e análise documental. O tempo de existência da organização Século XXX, o início da relação do pesquisador com a organização mencionada e o início e término da pesquisa está representado no Quadro 02.

Quadro 02: Tempo de existência, relacionamento organização-pesquisador e pesquisa

1986 – Fundação da organização Século XXX	Atualmente – 2011
---	-------------------

Início da relação organização e pesquisador - 2001	Atualmente – 2011
--	-------------------

Início da pesquisa – 2009	Atualmente – 2011
---------------------------	-------------------

A pesquisa bibliográfica, que segundo Triviños (1987) diz respeito a uma exaustiva tarefa, mas primordial à pesquisa, pois seleciona o referencial teórico a ser consultado para a compreensão e estruturação do problema de pesquisa a ser investigado. Isto porque a intenção do investigador social é formalizar sua referência teórica com a qual pretende lidar com o

assunto proposto. A pesquisa bibliográfica depende da teoria a ser desenvolvida e, para isso, do pesquisador, lhe é exigido o conhecimento sobre a produção anterior sobre o tema. Esse procedimento de pesquisa bibliográfica pode ser chamado de ‘varredura’ pela literatura especializada, a fim de conhecer não apenas as opiniões dos autores, mas também, os procedimentos metodológicos utilizados. Pouca dúvida na doutrina quanto a importância da pesquisa bibliográfica, mas algum questionamento persiste quanto ao momento desta pesquisa. Predominou, durante algum tempo, a idéia no qual a pesquisa bibliográfica deveria se dar em etapa anterior a qualquer trabalho de campo, no entanto, há, também, autores que defendem a ida a campo antes do trabalho de pesquisa bibliográfica

Neste trabalho, o primeiro momento da pesquisa foi inteiramente dedicado à seleção de bibliografia, principalmente no que tangem aos conceitos de Estratégia Organizacional. Ao deparar-se com a complexidade do tema, e, o intrínseco relacionamento do tema ‘Estratégica Organizacional’ com o meio ambiente externo, a literatura consultada voltou-se ao tema do ambiente externo. A principal característica apontada pela literatura a respeito do Ambiente Externo foi evidenciada como a alta taxa de mudança e transformação deste ambiente externo, o que ocasionou a busca por uma abordagem para a compreensão do conceito de Mudança Organizacional como requisito para a compreensão do ambiente externo e da estratégia organizacional

Após a revisão bibliográfica e a seleção do referencial teórico, seguiu-se a análise documental. Uma vez delineado o referencial teórico, o qual pressupôs o conhecimento do ambiente externo e suas mudanças, para iniciar a empreitada de compreender a dinâmica com a estratégia organizacional, os documentos internos, tais como contratos, balanços e demonstrações de resultados, textos informativos, dados dos diversos departamentos e textos com abordagens diversificadas sobre o dia a dia da empresa foram analisados.

A partir daí, ou seja, com o referencial teórico eleito e após a análise documental, inaugurou-se a observação participante propriamente dita. Esta observação refere-se à situação criada pelo pesquisador para poder observar certos aspectos da cultura e da organização social estudada sob uma perspectiva mais vantajosa para a pesquisa, assumindo uma posição e um papel no grupo a ser observado e investigado. É coparticipação consciente e sistemática, tanto quanto as circunstâncias permitirem, nas atividades comuns de um grupo de pessoas, e se necessário, nos seus interesses, sentimentos e emoções. O propósito deste método é obter dados através de contatos diretos, em situações específicas, nas quais a distorção resultante do fato de ser o investigador agente estranho é reduzida ao mínimo. A

observação participante habilita o investigador a penetrar no pensamento, sentimento e comportamento do grupo. Facilita a familiarização e o prepara para compreender a atmosfera social, o cenário total, as interrelações entre os membros individuais e a totalidade do grupo (TRIVIÑOS, 1987). A etapa de coleta de dados, sistematizada por meio da observação participante, a partir de abril de 2009, foram realizadas diversas reuniões individuais com cada participante, assim como encontros com todo o grupo ou com apenas parte do grupo. Nestas ocasiões, geralmente para a apresentação de algum problema operacional ou para a apresentação de alguma solução, os participantes eram todos alertados ou lembrados que, estes encontros, além de servirem para discussão de problemas ou implantação de soluções jurídicas e administrativas, seriam também para que se buscassem os dados da pesquisa que estava sendo desenvolvida pelo pesquisador, a fim de evidenciar, diante da dinâmica apresentada, os padrões estratégicos da organização. As impressões dos fatos vivenciados pelo pesquisador foram catalogados sob a forma escrita ou por desenhos gráficos, sendo que tais produções foram submetidas à validação pelos participantes envolvidos em cada evento. Não houve gravações por questão de sigilo e segurança dos dados.

### **3.4.2 A análise dos dados**

A análise dos dados coletados ao longo da pesquisa caracterizou-se pela articulação entre o conteúdo das anotações originadas e validadas nos eventos observados, além do levantamento de material documental da organização e referencial bibliográfico. O tipo de técnica para avaliar os dados foi a análise descritiva do conteúdo das mudanças identificadas a partir da orientação definida nas categorias analíticas estabelecidas, quais sejam, o contexto, o conteúdo e o processo da mudança. As categorias de análise já mencionadas para se entender os conteúdos das mudanças estratégicas promovidas pela organização pesquisada, tais como: a orientação estratégica, a forma de gestão, a forma societária, a natureza fiscal, as instalações físicas, a complexidade dos produtos, a forma de produção, a quantidade de pares diários produzidos, a estrutura de tecnologia da informação nos departamentos de produção e gestão, o grau de especialização da mão de obra, o grau de dependência de terceirizações, a abrangência geográfica do departamento comercial, a estrutura de máquinas e equipamentos, a existência do departamento de estilismo e a prioridade conferida à marca própria e marcas

de terceiros. Por exemplo, o conteúdo da mudança do produto ao longo da existência da organização resultou em uma classificação entre ‘simples’ a ‘muito complexo’. A forma de produção variou, ao longo dos anos, de uma estrutura em linha de produção, denominada esteiras, para a fabricação em células. Outro componente importante para a verificação das mudanças estratégicas foram os recursos sob a forma de máquinas e equipamentos, as quais variaram ao longo da existência da organização sob uma classificação de ‘rudimentares’ a ‘sofisticados’. As instalações físicas, ou seja, o prédio e demais componentes da estrutura física da empresa, como estacionamento e estação de luz, foram classificadas de ‘improvisada’ a ‘planejada e moderna’.

O tipo de matéria prima utilizada também demonstrou ser um bom indicador da história da evolução da organização. Nesta análise, foram classificadas de ‘básicas’ a ‘extremamente diferenciadas’ e estão intrinsecamente ligadas à dimensão do produto. O estilismo e as marcas da organização, também foram elementos determinantes na história estratégica da entidade. O Estilismo foi classificado de ‘inexistente’ a ‘técnico-criativo’ conforme a evolução dos períodos, influenciando na Marca, que foi classificada como ‘inexpressiva’ a ‘prioritária’ nos objetivos estratégicos da organização. A estrutura de tecnologia da informação e comunicação - TIC foi outra dimensão da organização evidenciada em sua história sendo dividida em TIC de produção e TIC de gestão e administração. Outro conteúdo da mudança de profunda importância foi a gestão, que variou entre centralizada, hierarquizada, delegada e, encontra-se atualmente em uma sistematização inicial de uma gestão por comitês. Essa mudança na forma de gestão conforme a evolução do negócio impactou a forma societária e a natureza fiscal da organização. A dimensão societária oscilou de micro empresa, empresa de médio porte e, atualmente, em um grupo de empresas de médio porte. Seguindo a forma societária, a natureza fiscal também se modificou com implicações nos resultados organizacionais. No segundo período passa a ser do Simples Nacional, forma de tributação unificada para micro e pequena empresa. Com o crescimento dos negócios, a organização estudada apura o imposto sobre a renda sobre o lucro real, e atualmente, enquanto grupo societário, obriga-se ao método de apuração do imposto de renda pela equivalência patrimonial.

Identificados o contexto interno e externo das mudanças e verificado o que de fato mudou (conteúdo) e como ocorreram as mudanças significativas (processo), foi possível estratificar os períodos estratégicos com eventos bem definidos. Os períodos, formados pelo conjunto dos eventos significativos, receberam nomes de acordo com a percepção dos

entrevistados e envolvidos nos processos de mudança estratégica. Inicialmente, o início das atividades foi denominado de Sobrevivência na Selva, fazendo-se alusão às dificuldades operacionais e técnicas que se faziam presentes do início das operações. A falta de conhecimento e recursos imperava nesta época na qual a tentativa e erro era a regra. O segundo período, compreendendo os anos de 1989 a 1994, foi marcado pela superação das dificuldades iniciais num ambiente externo extremamente favorável às operações ocorrido em particular momento da economia nacional, marcada pelo momentâneo controle da inflação e um relativo aumento no poder de compra do cidadão, ocasionando uma pressão na demanda pelo produto. Entretanto, tal momento da economia brasileira não encontrou fundamentos sólidos e o país entrou em grave recessão e caminhou para hiperinflação, corroendo o poder de compra e mergulhando o país em crise profunda. Por estes motivos, este período foi denominado “Sonho e Desilusão”, haja vista a expectativa e as turbulências vivenciadas pela organização neste período que se iniciou com grandes perspectivas e terminou com a impressão que ter sobrevivido foi uma grande vitória.

Frente aos difíceis obstáculos vivenciados no primeiro e no segundo períodos, a organização continuou voltada para a estruturação de suas competências industriais e com uma consistente política de melhoria do produto. Entretanto, o incremento industrial não se refletiu na política de marca, acarretando em um produto de bom acabamento mas sem identidade. Dessa forma, o período foi denominado ‘À mercê do mercado’, referindo-se a falta de identidade do produto, vez que a produção vinha obedecendo aos pedidos dos lojistas e aos licenciamentos de boutiques ou grandes redes. O quarto período, denominado como “Crescimento”, refere-se a uma fase de grandes conquistas, como o aumento da produção e o aumento das vendas para todo o Brasil. Já o quinto e atual período, denominado “dores do crescimento” refere-se ao período de ajustes necessários em toda a estrutura em decorrência dos eventos de ordem global e críticos conhecidos como a crise financeira norte americana. Os períodos mencionados são analisados no tópico 4.

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Importa também, ressaltar algumas limitações encontradas ao longo da pesquisa, como algumas desvantagens em razão do método escolhido, qual seja, a possibilidade de ter havido

alguma parcela do grupo estudado ter rejeitado o observador, em razão de suas relações com outros sub grupos. Elementos como a idade, sexo, e classe social do observador podem também ser obstáculos à sua aceitação no grupo, como afirma Gil (1987, 1999). Isto porque o método utilizado pode gerar desconfiança.

Por outro lado, outra desvantagem do método é a possibilidade da observação participante tronar o observador tão íntimo do grupo a ponto de retirar sua objetividade e causar a perda do foco da pesquisa, o que, ao longo do trabalho for cuidadosamente analisado pelo pesquisador e pelo grupo a fim de reconhecer a dinâmica do grupo e a dinâmica do grupo com o pesquisador. Simon (1971) exibiu os limites da racionalidade humana como um entrave à compreensão de uma realidade. Assim, o mais provável, segundo o autor, é que se consiga construir um discurso coerente, digno de validade interna, mas que tão somente revele verdades parciais, típicas do grupo e imprópria à replicabilidade e generalização das conclusões atingidas.

As restrições, portanto, variam de ordem da delimitação do problema, em função do estudo das mudanças estratégicas terem uma abrangência sobre os 25 anos de história da organização e ter ocorrido em apenas 02 anos, tornando as percepções sobre as particularidades de cada dimensão estudada uma aproximação dos eventos ocorridos e as considerações efetivadas não permitem a similaridade com outras organizações do setor, como de ordem externa, pois o setor calçadista é bastante dinâmico e complexo (AMBONI, 1997).



#### **4. CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR CALÇADISTA E DA ORGANIZAÇÃO SÉCULO XXX**

O capítulo aborda a organização em estudo mediante o entendimento do setor calçadista mundial, nacional e regional, para, em seguida, traçar um perfil da entidade com enfoque no conjunto de mudanças estratégicas ocorridas com a Século XXX. Ante o cenário construído, inicia-se a descrição da organização em si, analisando suas principais dimensões, como a orientação estratégica, a gestão, a produção, o produto, etc., mediante a elaboração de uma lista de eventos críticos e com o conteúdo da mudança ocorrida.

O passo seguinte do estudo buscou no ambiente externo o motivo destas mudanças e, a partir dessa relação cronológica entre acontecimentos externos e internos, houve a possibilidade de conjugar eventos ocorridos sob uma mesma correlação de acontecimentos e aglutinar os períodos estratégicos da existência da organização Século XXX em cinco momentos. Desta forma, foi possível correlacionar o conteúdo das mudanças descrito nos eventos às categorias de análise anteriormente definidas e constituídas para, enfim, atribuir a esta gama de eventos, já organizados sob a forma de conceitos, uma descrição processual e contextualista comprometida em descrever a realidade vivenciada pela entidade mediante uma compreensão histórica.

##### **4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO SETOR CALÇADISTA**

Tecer considerações gerais sobre o setor calçadista tem utilidade na compreensão do conjunto de mudanças estratégicas vivenciadas pela organização Século XXX. A interdependência da organização com o ambiente externo, em sua conjuntura local, mas também, a interdependência da organização perante a complexidade em âmbito global tem reflexos nos resultados operacionais. A abertura do mercado brasileiro, a estabilidade monetária, cambial e fiscal conquistadas pelo Real e, mais recentemente, a crise financeira mundial de 2008 são marcos e divisores de águas na história estratégica da organização.

Observe-se no Quadro 03 os números de produção, em pares de calçados, e o valor de sua revenda. A produção do estado gaúcho é, numericamente, inferior à produção do estado

do Ceará, no entanto, consoante se denota, o valor da venda é 03 (três) vezes maior que o apresentado pelo estado nordestino, vez que a média do calçado gaúcho gira em torno de R\$ 21,00 (vinte e um reais) e a média do par de calçado produzido no estado de Ceará gira em torno dos R\$ 6,00 (seis reais), confirmando assim, a tendência de uma produção de calçados sob uma perspectiva da diferenciação, ou do foco em determinados mercados, como o nicho de calçados em couro, com alto teor de informação de moda, voltado para o público adulto feminino, como o da organização estudada. Santa Catarina apresenta uma média de R\$ 12,00 (doze reais) por par de calçado.

Estado	US\$	Pares
Rio Grande do Sul	1.117.679.008	51.476.616
Ceará	346.396.937	57.319.388
São Paulo	185.442.264	10.828.273
Sergipe	14.923.322	1.717.373
Santa Catarina	11.816.786	942.404
Total	1.881.308.351	165.791.808

**Quadro 03** - ANO 2008

**Fonte:** MDIC/SECEX. Elaborado pela UIC Abicalçados

No Quadro 04 é especificado o número de empresas por estado, número de emprego e percentuais por estado, ocasionando uma noção mais evidente da distribuição da indústria calçadista no espaço geográfico nacional.

Estado	Empresas	% por Estado	Emprego	% por Estado
Rio Grande do Sul	2.755	35,2%	111.966	37,0%
Ceará	236	3,0%	52.746	17,4%
São Paulo	2.354	30,1	52.055	17,2
Bahia	106	1,4%	28.134	9,3%
Minas Gerais	1382	17,7	24770	9,2
Paraíba	111	1,4%	12.710	4,2%
Santa Catarina	307	3,9	6.880	2,3%
Total	7.830	100	302.892	100

**Quadro 04** - Empresas e Empregados na Fabricação de Calçados por Estado (2007)

**Fonte:** MTE - RAIS. Elaborado pela UIC Abicalçados

Novamente torna-se interessante observar os dados dos Estados do Rio Grande do Sul e do Ceará. Viu-se que a média dos preços dos Estados citados era na proporção de 3 para 1, ou seja, enquanto a média do calçado gaúcho gira em torno de R\$ 21,00, o par do calçado cearense gira em torno de R\$ 7,00. Tal diferença no preço é consequência de um investimento intensivo em mão de obra. Pois, para fabricar aproximadamente 50 milhões de pares por ano, o Ceará emprega em torno de 50 mil pessoas, o Rio Grande do Sul emprega mais de 100 mil pessoas.

A distribuição da produção brasileira de calçados divide-se em 44% da região Nordeste, 34% oriunda da região Sul, 21% da região Sudeste e 1% da região Centro Oeste do país. As participações no número de empresas do ramo calçadista por Estado da federação, em 2008 é representada pela seguinte distribuição regional: 35,3% situavam-se no Estado do Rio Grande do Sul, 31,3% no Estado de São Paulo, 16,9% em Minas Gerais, cerca de 3,6% no Estado de Santa Catarina, apenas 3,1% no Estado do Ceará – segundo Estado maior produtor entre outros de menor relevância (IEMI. Elaborado pela UIC Abicalçados/2008).

O Estado de Santa Catarina, de acordo com dados da RAIS 2005, comporta 321 empresas, as quais geravam 5.696 empregos diretos. Houve relativo aumento nos números, se efetivar-se comparação com os dados do ano de 2001, quando a indústria calçadista de Santa Catarina era constituída por 287 empresas, cuja geração de empregos atingia 3.771 postos de trabalho. A microrregião de Tijucas, geograficamente, compõe-se pelos municípios de Tijucas, Canelinhas, São João Batista, Nova Trento e Major Gercino, localizados ao redor do Rio Tijucas. A cidade de São João Batista, conhecida como a capital catarinense do calçado, vislumbrou o surgimento da atividade calçadista com a instalação das primeiras sapatarias, na década de 1920. A indústria calçadista é a principal atividade econômica e aglomera aproximadamente 95% das empresas calçadistas da supracitada microrregião. Sua população gira em torno de 20 mil habitantes, sendo que 8 mil trabalham diretamente no setor e a produção anual é de quase dois milhões de pares (GUERRERO; FRASSETTO; CARIO, 2008).

Segundo a Classificação Nacional de Atividade Econômica (CNAE/2007) do FIBGE, as empresas calçadistas da região especializadas na fabricação de calçados de couro são 88% do total, enquanto a geração dos empregos, conforme a classificação proposta pela CNAE gira em torno de 96% do total destinados a estas empresas especializadas na fabricação de calçados de couro. A especialização produtiva ocorre na fabricação de calçados para o público feminino de todas as idades que são confeccionados com couro e mais recentemente a partir

de materiais sintéticos. Mais de 95% dos pares de calçados produzidos são destinados ao público feminino adulto, abrangendo a fabricação de sandálias, sapatos, botas, tamancos, “rasteirinhas”, etc.

O Quadro 05 mostra alguns números sobre o setor calçadista de São João Batista.

Número de empresas em 2009: 293
% do Brasil: 3,7
Número de empregados em 2009: 7.370
% do Brasil: 2,3
Exportações em US\$ milhões em 2009: 7,7
% do Brasil: 0,6
Exportações em milhões de pares em 2009: 0,6
% do Brasil: 0,5

**Quadro 05** – Dados de São João Batista

**Fonte:** MTE/RAIS; SECEX/MDIC e ABICALÇADOS/2008

Os estabelecimentos responsáveis pela atividade da terceirização externos são chamados de ateliês, que são oficinas onde se executa tarefas de caráter artesanal. Na região de São João Batista existe numa quantidade próxima de 300 unidades, onde trabalham aproximadamente 1.500 pessoas, conforme estimativa do SINCAJSB (2006).

## 4.2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS NA ORGANIZAÇÃO SÉCULO XXX

### 4.2.1 Descrição das mudanças estratégicas na organização século XXX

A fim de efetivar a compreensão dos conteúdos das mudanças estratégicas na organização estudada, bem como os processos e seu contexto trazidos por Pettigrew (1987), optou-se por segmentar, temporalmente, a história da organização estudada conforme Quadro 05 de eventos críticos ou método da listagem de eventos, propostos por Miles e Huberman (1984). Uma das contribuições mais importantes da pesquisa sobre mudança estratégica

(MILLER; FRIESEN, 1982; MINTZBERG, 1978; MINTZBERG; WATERS, 1982 *apud* PETTIGREW, 1987) foi a identificação da existência de períodos de mudança.

**Quadro 06** – Períodos Estratégicos e Eventos Críticos da organização Século XXX

<b>Período Estratégico</b>	<b>Eventos</b>
1986 – 1988 I - Sobrevivência na Selva	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fundação da Dirlley Ind. e Com. de Calçados Ltda.;</li> <li>2. Produção diária de 50 pares (1986);</li> <li>3. Aquisição de equipamentos básicos;</li> <li>4. Prédio improvisado;</li> </ol>
1989 -1994 II – Sonho e Desilusão	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construção do primeiro galpão e ampliação de maquinário;</li> <li>2. Firma-se como fabricante de calçados femininos;</li> <li>3. Produção diária de 250 pares (1994);</li> <li>4. 07 modelos;</li> </ol>
1995 – 2001 III – À mercê do mercado.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Produção licenciamento;</li> <li>2. Participação m feiras, viagens e MBA Fundador;</li> <li>3. Ampliação do galpão;</li> <li>4. Importação de matéria prima e de máquinas e equipamentos;</li> <li>5. 1.000 pares / dia;</li> </ol>
2002 – 2008 IV – Crescimento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marketing de Relacionamento e Fidelização com clientes e representantes em todo o Brasil;</li> <li>2. Marca própria, lançamento da primeira coleção;</li> <li>3. P &amp; D e Estilo (Modelagem criativa/técnica);</li> <li>4. Planejamento Estratégico 2004 – 2009;</li> <li>5. <i>Core Competence</i>: alto valor agregado;</li> <li>6. Projeto nova fábrica e produção em células;</li> <li>7. Fundadora gradua-se em Controladoria;</li> <li>8. 300 modelos 3000 – pares dia;</li> </ol>
2009 – 2011 V - Dores do Crescimento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crise internacional;</li> <li>2. Corte de pessoal, inclusive em cargos de gerência;</li> <li>3. Produção com planejamento semanal e controle diário;</li> <li>4. Alta dependência de mão de obra e ateliês;</li> <li>5. Início das atividades de varejo;</li> <li>6. Estruturação de competências.</li> </ol>

O **Período Estratégico I**, denominado pelos participantes como Sobrevivência na Selva, compreendeu os anos de 1986 ao ano de 1988. As conversas com os participantes giraram em torno de assuntos recorrentes que foram listados como dimensões que se modificaram ao longo da existência da organização. A forma gestão, a estratégia, a instalação física, as máquinas e equipamentos, o produto e a forma de produção, a matéria prima, a mão de obra, o estilismo e a marca, a forma societária e natureza fiscal foram categorias evidenciadas mediante a observação participante.

Segundo os depoimentos do fundador, e outros participantes, no momento da fundação da organização e do início das atividades de fabricação de calçados, motivada por uma estratégia concebida sob uma perspectiva de bons negócios. A estratégia enquanto perspectiva está profundamente atrelada a cultura e enxerga a organização por dentro, relacionando a forma única da organização perceber e comunicar-se (MINTZBERG, 2000). Consta dos relatos informais que a instalação física resumia-se a um modesto galpão, construído com bases e paredes de madeira, anteriormente pertencente aos pais dos fundadores e cuja utilidade restringia-se a um depósito para os utensílios utilizados na lavoura e na criação de animais para a subsistência da família. No período ocorreu a aquisição dos recursos iniciais, como facas para corte, moldes e mesas de trabalho. As rotinas organizacionais implantadas, como as fases de pré corte, chanfragem, sola e solado, diversos agrupamentos e a montagem final foram suficientes para lograr uma produção diária de 50 pares.

Este período foi marcado pela indefinição de funções e qualificação precária dos colaboradores diretos, o conhecimento dos materiais básicos. Os colaboradores diretos eram pessoas simples e despreparadas, diretamente comandadas pelo fundador. Em sua maioria, oriundos da lavoura, que enxergavam nas fábricas de calçados uma oportunidade de emprego com condições menos severas de trabalho, vez que a possibilidade de substituir o trabalho a céu aberto, sob chuva ou sob sol, e, ainda contar com a formalização de sua situação, com a tão sonhada – à época, carteira de trabalho. Neste sentido, conforme diversos depoimentos do fundador, pessoas com essa origem não poderiam, em um curto espaço de tempo, estar preparadas e capacitadas para o desempenho das funções exigidas no setor da indústria calçadista no qual a organização pretendia inserir-se. Evidência da falta de treinamento e capacitação restou clara na despreparação demonstrada no período antecedente ao Natal de 1987, consoante se recorda o fundador, época na qual atividade de vendas teve relativo sucesso; a CPU do primeiro computador, adquirida mediante consórcio, lembre-se, serviu como um moderno, e caro, banquinho. Assim as dimensões de tecnologia da informação, tanto na produção como na administração eram de rudimentares e pouco utilizadas.

Destaca-se que a instrução, ou o estudo regular, realizado fora das dependências da fábrica era dificultado pelo forte ritmo de trabalho. Consultorias e assessorias especializadas ocorriam dentro das fábricas e no horário de trabalho. Os estudos voltados à gestão, como os cursos superiores de Administração, Contabilidade, Engenharia de Produção, entre outras carreiras, ocorriam em universidades, fora da cidade de São João Batista, e, aqueles que lidavam no dia a dia do chão de fábrica não tinham disponibilidade tempo para o estudo,

mesmo o noturno. Em depoimento, o fundador recorda-se que o trabalhador que estudava, era mal visto e tido como pouco empenhado nas tarefas que lhe eram atribuídas.

Em termos de Produto, basicamente, o calçado constituía-se das partes básicas e pouco elaboradas, por exemplo, a denominada de cabedal, parte superior que tem a função de proteger a parte de cima do pé, dividida em no mínimo três partes, a da frente e as laterais, podendo englobar outras como a biqueira e a lingüeta. O solado é a parte inferior do calçado sendo composto pela palmilha, pela sola, o salto, podendo, ainda, conter a entressola e a tira, elementos estéticos e de conforto e já utilizados nos primeiros modelos. Das matérias primas utilizadas durante anos, tradicionalmente, tem-se as derivadas do couro e outros materiais como poucos tecidos naturais, em especial a lona. Atualmente, é possível afirmar que o produto foi, desde a origem, considerado a alma da organização estudada. O objetivo do fundador sempre foi construir um produto cuja apresentação ressalta o complexo conjunto de elementos com alta informação de moda. O processo produtivo de fabricação do calçado feminino envolve determinados setores e fases. Nesta etapa um calçado é totalmente concebido e especificado, desde o material a ser utilizado à forma final do produto. A próxima etapa, denominada de ‘Corte’ era realizada de forma manual, mediante a utilização de facas e moldes para o envio aos ateliês de corte. Após o retorno da mercadoria dos ateliês, realizada a checagem do serviço executado, a mercadoria passa por nova organização e é encaminhada para a etapa seguinte, denominada de pré costura, onde as peças são preparadas, chanfradas, dobradas para mais uma vez serem enviadas aos ateliês de costura, etapa de importância redobrada no processo produtivo da organização estudada. Por fim, a montagem do solado, ou seja, salto e sola, bem como a utilização de palmilhas passam, simultaneamente, por processos de corte, lixa, costura, limpeza e a montagem final. Não havia linha de produção e a disposição do *lay out* interno não obedecia a critério algum, senão a ordem de chegada diária dos colaboradores, cujas funções podem ser descritas como as de almoxarifado, pré-corte, corte, lixa, prensa e montagem, atividades realizadas de forma muito desorganizada e com baixo padrão de qualidade, como por exemplo, no um setor de corte que ocorria à mão. Os Ateliês à época ofertavam mão de obra condizente com a demanda pelo serviço, sendo importante destacar a baixa complexidade do produto final, reduzindo a dependência dos ateliês, vez que haviam substitutos capacitados em razoável número.

A gestão da organização era exercida de forma centralizada na pessoa do fundador, sendo que as atividades de planejamento, controle, compras, contratações e relacionamento com os representantes comerciais eram realizadas pessoalmente. A forma societária da

empresa era sob o regime legas das sociedades de responsabilidade limitada com o regime de tributação de apuração do imposto de renda sob a sistemática do lucro real. Na seqüência percebe-se as dimensões com influência nos resultados operacionais e o conteúdo das mudanças do Período I, conforme listados no Quadro 07.

**Quadro 07 – Conteúdo das Mudanças do Período I**

<b>Conteúdo da Mudança</b>	<b>Período I</b>
<b>Estratégia</b>	Perspectiva
<b>Gestão</b>	Centralizada
<b>Instalações</b>	Ruins
<b>Produto</b>	Simples
<b>Produção</b>	Linha de produção
<b>Pares Diários</b>	50
<b>TI Produção</b>	Simples
<b>TI Gestão</b>	Simples
<b>Especialidade da Mão de obra</b>	Pouca
<b>Dependência de Terceirização</b>	Baixa
<b>Comercial</b>	SC
<b>Máquinas</b>	Simples
<b>Matéria prima</b>	Básica
<b>Estilismo e Modelagem</b>	Não há
<b>Marca</b>	Sem expressão
<b>Forma societária</b>	Ltda.
<b>Natureza fiscal</b>	Lucro Real

O **Período Estratégico II** é denominado “Sonho e Desilusão” e apresenta uma visão voltada à indústria, com ações orientadas por um plano em adquirir máquinas e equipamentos e para a construção do primeiro galpão, este sim, projetado para dar azo às atividades fabris. As vendas e os pedidos estavam aumentando significativamente, inclusive para o mercado paulista, até que uma mudança no cenário internacional, a qual influenciou drasticamente a trajetória da organização estudada.

Marcado por uma gestão hierarquizada com a figura do fundador ainda em evidência como autoridade em todos os setores da organização. A forte hierarquia refletia nos grupos de operários liderados por um encarregado, e um grupo de encarregados comandado por um gerente, e este submetido ao gerente geral que se reportava ao fundador. De forma semelhante no escritório, onde o fundador comandava os diversos setores da organização.

Sob a ótica estratégica o período foi marcado pela orientação estratégica na forma de um plano, com objetivos claros e definidos, com forte orientação para as competências industriais, a fim de capacitá-la a conceber e produzir uma linha de produtos com diversidade



de linhas e modelos suficiente para abastecer uma rede de varejo inserido em um mercado com alto nível de exigência por parte das consumidoras. Assim, o investimento passou também a ser alocado no setor de modelagem e criação do produto.

Quanto às instalações físicas houve, ainda, mudanças como o novo galpão e o maior número de máquinas e equipamentos. Os equipamentos utilizados continuaram a ser os mesmos do primeiro período, ocorreu um aumento no número destes equipamentos, que não sofreram alteração qualitativa, seja em termos tecnológicos ou técnicos. Com a previsão dos possíveis *lay outs* e com os espaços reservados ao que se julgava necessário para o almoxarifado, setor fundamental da indústria, na qual são disponibilizadas as matérias primas e os componentes de forma a alimentar a produção, o envio para os ateliês e a checagem da mercadoria em trânsito, foi possível detalhar melhor o processo produtivo básico, a fim de estudá-lo e compreender os gargalos presentes na atividade, que, desde aquela época, encontrava-se nas fases de costura.

Obviamente esta nova instalação física, com espaço físico mais amplo e melhor aproveitado, com a disponibilização racional de uma linha de produção planejada - conhecida no ramo calçadista de 'esteiras', a qual trazia um controle maior e significativas melhoras para a produtividade da organização, desde o ambiente de trabalho, com mais luminosidade e areação, até no produto final, que, em razão da disponibilização mais racional do *lay out*, com maior qualidade e produtividade graças a maior eficiência operacional.

Em termos de produto, gradualmente, foi passando por notório incremento no desempenho em termos de produtividade, custo e qualidade, como resultado do contínuo re investimento, principalmente na informatização da produção, que à época ocorria a implantação de esteiras e a definição do *lay out*. A produção, anteriormente de 50 pares, passa para 250 pares diários. Merece ser ressaltado, também, que esta produção, no segundo período, subdivide-se em 07 linhas, com perfil mais complexo de industrialização, com mais costura, cortes diferenciados, detalhes em tecido ou metal, com laços e tranças, etc. Tais mudanças nas características dos produtos e da forma de produção, nas matérias primas e nas máquinas e equipamentos necessários para a fabricação causaram impacto nas relações com a mão de obra, própria e sob terceirização, tanto em termos custos como em termos de especialização.

Quadro 08: Conteúdo das Mudanças do Período II

Conteúdo da Mudança	Período I	Período II
Estratégia	Perspectiva	Plano
Gestão	Central	Hierarquia

<b>Instalações</b>	Ruins	<b>Nova</b>
<b>Produto</b>	Simples	<b>Média</b>
<b>Produção</b>	Linha de produção	<b>Esteiras</b>
<b>Pares Diários</b>	50	<b>250</b>
<b>TI Produção</b>	Simples	<b>Simples</b>
<b>TI Gestão</b>	Simples	<b>Simples</b>
<b>Especialidade da Mão de obra</b>	Pouca	<b>Média</b>
<b>Dependência de Terceirização</b>	Baixa	<b>Média</b>
<b>Comercial</b>	SC	<b>SC PR</b>
<b>Máquinas</b>	Simples	<b>Novos</b>
<b>Matéria prima</b>	Básica	<b>Básicas</b>
<b>Estilismo e Modelagem</b>	Não há	<b>Técnica</b>
<b>Marca</b>	Sem expressão	<b>Terceiros</b>
<b>Forma societária</b>	Ltda.	<b>Ltda.</b>
<b>Regime fiscal</b>	Lucro Real	<b>Lucro Real</b>

O **Período Estratégico III**, denominado “À mercê do mercado”, abrange os anos de 1995 a 2001, nos quais a orientação estratégia da organização volta-se para construir competências industriais e identificar oportunidades de satisfazer o mercado. Como visto, no período anterior, a orientação estratégica, tipificada sob um plano em capacitar-se para conceber o *desing* e industrializar calçados suficientes para abastecer uma rede de varejo próprio, alterou-se para um padrão de comportamento estratégico voltado a produzir calçados de alta complexidade industrial, independente do modelo, obedecendo aos conceitos, materiais, cores e desing encomendados pelos lojistas e representantes comerciais.

A gestão, nesta fase, inicia o processo de delegação de responsabilidades. Com a produção, nesta época, atingindo a importante marca dos 1.000 pares diários, com um produto complexo e com alto teor de informação de moda, tornou-se impossível ao Fundador, planejar e controlar as atividades da indústria e do escritório. Tanto num setor como noutro, os assuntos de menor relevância passaram a ser decididos por colaboradores, como compras de materiais, pagamentos de despesas rotineiras, como as fiscais, trabalhistas e fornecedores específicos. A questão societária e fiscal passa por alteração nos regimes legais, sendo inserido no ordenamento legal o regulamento das empresas de micro e pequeno porte, além do sistema simplificado de tributação, o SIMPLES.

O chão de fábrica passa a exigir nova estrutura para lidar com as matérias primas novas e diversificadas providas do exterior. Modernas máquinas e equipamentos tornam-se presentes no dia a dia, motivo pelo qual se adaptou o prédio construído no período anterior

mediante reformas e prolongamentos do edifício, resultando, segundo os relatos dos participantes, em um insatisfatório ambiente de trabalho.

A produção realizada mediante linhas de produção bem organizadas atingiam a marca dos 1000 pares diários, com vendas para toda a região Sul e Sudeste do país, além de exportação de parte dos produtos fabricados, impondo à organização estudada, alta dependência de mão de obra especializada. Em termos de mudança, portanto, houve a ampliação física do segundo galpão, permitindo a disposição mais eficiente das novas e modernas máquinas e equipamentos para o devido processamentos das diferenciadas matérias primas, insumos e componentes, inclusive importados.

O ingresso do fundador em um curso de MBA reforça a percepção ocorrida no final do primeiro período, e enfaticamente perseguida e posta em prática ao longo do segundo período, qual seja, a necessidade do investimento no treinamento e capacitação de pessoas. Além do contato com o referencial teórico, e com os professores, advindos de outros estados, o fundador ressalta a importante rede de contatos com outros alunos, também empresários. Com a vivência das viagens internacionais, as experiências da participação em feiras de grande porte e de nível nacional, o acesso do mercado internacional com a possibilidade operar com mercadorias e produtos de melhor qualidade, dá-se início a um período no qual o objetivo seria aprimorar a qualidade do produto, agregando-lhe valor.

A produção, como se disse, no final do período passou relevantes mudanças, como atingir a marca dos 1000 pares por dia e a utilização de matérias primas diferenciadas, a exemplo do Tafetá, Cetim e furta cor. A evolução tanto do produto como da produção fora tamanha, em termos qualitativos e quantitativos, que neste período se atingiu nichos de mercado com públicos de alto nível de exigência, principalmente em função de contratos de licenciamento para marcas do porte nacional. As mudanças são sintetizadas no Quadro 09, a seguir:

Quadro 09: Conteúdo das Mudanças do Período III

<b>Conteúdo da Mudança</b>	<b>Período I</b>	<b>Período II</b>	<b>Período III</b>
<b>Estratégia</b>	Perspectiva	Plano	<b>Padrão</b>
<b>Gestão</b>	Central	Hierarquia	<b>Delegada</b>
<b>Instalações</b>	Ruins	Nova	<b>Adaptada</b>
<b>Produto</b>	Simples	Média	<b>Complexo</b>
<b>Produção</b>	Linha de produção	Esteiras	<b>Esteiras</b>
<b>Pares Diários</b>	50	250	<b>1.000</b>
<b>TI Produção</b>	Simples	Simples	<b>Moderno</b>
<b>TI Gestão</b>	Simples	Simples	<b>Simples</b>
<b>Especialidade da Mão de obra</b>	Pouca	Média	<b>Média</b>

<b>Dependência de Terceirização</b>	Baixa	Média	Alta
<b>Comercial</b>	SC	SC PR	<b>RS, SC, PR, SP e exportação</b>
<b>Máquinas</b>	Simples	Novos	<b>Moderno</b>
<b>Matéria prima</b>	Básica	Básicas	<b>Diferenciada</b>
<b>Estilismo e Modelagem</b>	Não há	Técnica	<b>Técnica</b>
<b>Marca</b>	Sem expressão	Terceiros	<b>Século XXX, marcas nacionais</b>
<b>Forma societária</b>	Ltda.	Ltda.	<b>Ltda. – EPP</b>
<b>Regime fiscal</b>	Lucro Real	Lucro Real	<b>SIMPLES</b>

O **Período Estratégico IV**, denominado de “Crescimento”, abrange os anos de 2002 a 2009, caracterizando-se por grandes conquistas alcançadas. As mudanças ocorridas neste período são extremamente relevantes, vez que a primeira coleção da marca Século XXX é lançada e a produção ultrapassa, em 2009, os 3000 pares diários com o número de modelos por coleção chegando a 300. A orientação estratégica é formalizada sob a forma de um planejamento estratégico elaborado para os anos de 2004 a 2009, incluindo, dentre outros objetivos e metas, a construção de uma nova fábrica, em um prédio moderno e projetado para a indústria calçadista, concluída em 2006. A aquisição de novos equipamentos de produção, e uma profunda alteração, já iniciada no período anterior com um programa piloto, qual seja a alteração para o sistema de industrialização por células. Tal mudança foi necessária em razão da utilização de matérias primas e componentes mais delicados e valorizados. Esses elementos são resultado do reforço dado à competência essencial da organização, a fabricação de calçados femininos com alto valor agregado.

As vendas, neste período, alcançam todo o Brasil, com a valorização da marca Século XXX, a qual passa a contar com um setor de Estilismo, com modelagem criativa e técnica, qualificando o calçado produzido e a marca Século XXX para os mercados mais exigentes. Todos esses pontos foram estabelecidos e alcançados em consonância com o Planejamento Estratégico elaborado em 2004, com auxílio de uma consultoria externa, cujo alcance seria de 05 anos, até 2009. A passagem de uma gestão centrada na pessoa do fundador para uma gestão com delegação de poderes aos gerentes dos setores é um fator importante iniciado no período anterior e sedimentado neste quarto período. As mesmas gerências anteriormente existentes contam com maior autonomia para resolver problemas inclusive de ordem pessoal e orçamentária. A construção da nova fábrica, concluída no ano de 2006, foi o grande referencial do período. O novo prédio proporcionou melhores condições de acondicionamento de mercadorias e produtos, mais ventilação e luminosidade natural com menor intensidade de

ruídos. Com *lay out* flexível e estrutura de trabalho mediante a utilização de células produtivas, as quais substituíram as esteiras, sistema mais mecanizado ao comparar-se com as células. A metodologia de fabricação por células, que segundo o Gerente de Produção é uma das novas técnicas de gestão de produção cuja divisão do trabalho ocorre a partir dos membros da célula, exigindo assim uma disposição diferenciada do novo *lay out*. Uma série de maquinário específico foi adquirido. A mudança qualitativa de equipamentos de produção foi ocasionada pela mudança do sistema de produção, anteriormente através de ‘esteiras’ e deste período em diante mediante as células.

Os novos equipamentos adquiridos, são necessários para um melhor funcionamento das células, pois este sistema depende do uso de algumas máquinas. O maquinário de produção e os equipamentos utilizados também foram alvo de forte mudança. O corte do couro, inicialmente realizado à mão, e, após, em segundo momento, com balancim, neste momento, passa a ser realizado a laser. Os solados, também anteriormente recortados à mão, passam a ser confeccionados por matrizaria e injeção, ou seja, através de moldes, o que resultou em um forte aumento do padrão de qualidade e acabamento. Insumos como a cola à base de água passa a demonstrar uma preocupação com a sustentabilidade ambiental e um a intenção de oferecer ao mercado um produto politicamente correto.

O produto continua passando por melhorias contínuas, principalmente no que tange ao design e aos materiais. A busca por uma fatia de mercado mediante a inserção de mercadorias cuja elaboração dependia dos pedidos, conforme descrito na fase anterior, gerou um aumento significativo do número de linhas e sublinhas de produtos fabricados, aumentando a complexidade dos processos produtivos e exigindo mais especialização da mão de obra. A busca por altos níveis de acabamento e a informação de moda permanecem sendo fatores cruciais para diferenciar a marca no mercado sendo que as habilidades organizacionais no que tange à produção e design são reconhecidas pela empresas do setor como pontos fundamentais na caracterização da Século XXX.

A produção atinge, neste período, a marca dos 3000 pares diários distribuídos em aproximadamente 300 modelos com alto valor agregado ao produto e, em função do crescimento do número de linhas e sublinhas de produtos e modelos de alta complexidade ocasionou pouca flexibilidade na linha de produção impactando fortemente no sistema de custos. A capacitação e treinamento foram necessidades de primeira grandeza ao longo dos anos, e agora passam a demonstrar os resultados. Com o serviço prestado para as grandes marcas, oportunidades derivadas dos contratos de licenciamento, houve o acúmulo de válidas

experiências, como a inserção em mercados de sapatos de maior refinamento, com consumidoras mais exigentes.

No ano de 2004 foi elaborado o primeiro Planejamento Estratégico da organização, com projeção para 05 (cinco) anos, com auxílio de uma consultoria local. Os tópicos deste planejamento eram o aumento das vendas com um crescimento anual de 10% (dez por cento), a substituição pela cola a base de água, os solados injetados e a utilização de materiais com maior refinamento e sofisticação foram pontuados como necessários à agregação de valor. Todos estes itens trouxeram valor ao produto, mas também, maior complexidade, sendo exigido mais das competências industriais e de gestão.

Os setores relacionados à gestão passam a ser muito valorizados. Até este período, para ser encarregado de alguma fase da produção, bastava saber fazer. Os cargos de gerência, comumente ocupados por ‘homens de confiança’ do proprietário, cujo núcleo de competências requeridas orbitavam em torno das habilidades fabris, caracterizavam-se por transmitir ordens e fiscalizar conforme o comando do proprietário. Com a crescente complexidade dos sistemas produtivos, estes cargos passaram a requerer pessoas com competências mais específicas e com maior necessidade de treinamento. Outro item importante a ser destacado, refere-se à obtenção da graduação em Gestão da Fundadora, cujo objeto de estudo e possui forte ênfase em controles, orçamento e controladoria, o que influenciou a área administrativa, criando-se o departamento de controladoria e a internação da escrita contábil, anteriormente realizada por empresa terceirizada. A seguir, o quadro 10 apresenta breve síntese das mudanças do período IV:

Quadro 10: Conteúdo das Mudanças do Período IV

<b>Conteúdo da Mudança</b>	<b>Período I</b>	<b>Período II</b>	<b>Período III</b>	<b>Período IV</b>
<b>Estratégia</b>	Perspectiva	Plano	Padrão	<b>P. E.</b>
<b>Gestão</b>	Central	Hierarquia	Delegada	<b>Delegada</b>
<b>Instalações</b>	Ruins	Nova	Adaptada	<b>Planejada</b>
<b>Produto</b>	Simples	Média	Complexo	<b>Muito complexo</b>
<b>Produção</b>	Linha de produção	Esteiras	Esteiras	<b>Células</b>
<b>Pares Diários</b>	50	250	1.000	<b>3.000</b>
<b>TI Produção</b>	Simples	Simples	Moderno	<b>Sofisticado</b>
<b>TI Gestão</b>	Simples	Simples	Simples	<b>Moderno</b>
<b>Especialidade da Mão de obra</b>	Pouca	Média	Média	<b>Alta</b>
<b>Dependência de Terceirização</b>	Baixa	Média	Alta	<b>Extrema</b>
<b>Comercial</b>	SC	SC PR	RS, SC, PR,	<b>Todo o</b>

			SP e exportação	<b>Brasil</b>
<b>Máquinas</b>	Simples	Novos	Moderno	<b>Sofisticado</b>
<b>Matéria prima</b>	Básica	Básicas	Diferenciada	<b>Altamente diferenciada</b>
<b>Estilismo e Modelagem</b>	Não há	Técnica	Técnica	<b>Técnica e Criativa</b>
<b>Marca</b>	Sem expressão	Terceiros	Século XXX, marcas nacionais	<b>Século XXX</b>
<b>Forma societária</b>	Ltda.	Ltda.	Ltda. – EPP	<b>Ltda.</b>
<b>Regime fiscal</b>	Lucro Real	Lucro Real	SIMPLES	<b>Lucro Real</b>

Por fim, o momento atual representado pelo **período estratégico V**, denominado de “Ajustes pós crescimento” compreendendo os anos de 2009 a 2011, momento marcado pela estabilização do crescimento da produção entre 2500 a 3000 pares diários. Esta estabilização nas vendas deve-se a um variado contexto, mas que, sinteticamente pode ser descrito como um resultado da alta especialização do calçado da Século XXX. A mão de obra interna e terceirizada é de tal forma especializada, significando dizer, com o custo mais alto, que desequilibra o preço de venda dos produtos mais simples, pois a mesma mão de obra que produz o calçado mais complexo, produz o menos complexo. E produzir uma variada linha de produtos faz parte da implantação de um plano deliberado no terceiro período, no qual a capacidade de criação e fabril da organização deveria ser suficiente para abastecer uma rede de varejo. Pois bem, o número de linhas e modelos encontra-se apto a abastecer uma rede de varejo, ou seja, há produtos suficientes para compor o mix de uma loja, com rasteirinhas, scarpans, pipitus, anabelas e diversos outros tipos de modelos, afinal, por coleção são mais de 300 espécies de modelos. Dá-se, assim, em 2009, o início das atividades de varejo, inicialmente com três lojas na cidade do Rio de Janeiro, e em 2011, em Santa Catarina.

Atenção é enfaticamente orientada à estruturação das competências gerenciais, vez que as etapas anteriores da organização a ênfase fora dada às competências industriais. O período vem sendo marcado pela estruturação das competências com a tentativa de implantar um sistema de gestão colegiada, com mais integração entre os indivíduos e a presença de comitês e times de trabalho, responsáveis pela distribuição das tarefas e dos ajustes necessários, evitando assim que tomada de decisões percorra um trecho muito hierarquizado no organograma, utilizando as pessoas como fontes de solução de problemas e não apenas meros mensageiros. Um encarregado – chefe de um setor da produção, o corte, por exemplo, deve fazer a tarefa, fiscalizar e instruir os operadores. Deve também conhecer o comportamentos

dos diversos materiais e a interação desses materiais com as máquinas e equipamentos. Com gerentes mais capacitados e seguros, busca-se um sistema de produção e gestão mais integrado, com a participação dos colaboradores em comitês e times. A gerência não mais pode ter a função de apenas transmitir as ordens da direção e fiscalizar o cumprimento. Deve ter condições de estruturar os problemas e também buscar soluções de forma autônoma e sempre transparente. Esse incremento no nível de capacidades organizacionais foi necessário em razão da competência essencial da organização, construída ao longo dos anos, na qual se concentra na modelagem e fabricação de calçados femininos com alto valor agregado, muita informação de moda e design, muita costura, pesponto, tecidos, bijuterias, laços, metais e materiais diferenciados.

Este período foi marcado por algumas turbulências em função do aumento no custo principalmente na mão de obra e no aumento do poder de barganha dos fornecedores de mão de obra terceirizada. Como o aumento da complexidade do produto final, resultou que poucos terceirizadores de mão de obra estivessem plenamente capacitados para realizar a tarefa encomendada. Do ponto de vista de mercado, o setor calçadista, tanto na indústria como no varejo, encontra-se em um momento muito difícil e marcado pela forte concorrência e continuidade do aumento dos custos em razão da estratégia de agregar valor ao produto, com melhores materiais e *design*. Disto decorreu o aumento dos custos e a diminuição do número de prestadores de serviço com capacidade suficiente para realizar as tarefas solicitadas, sendo que a organização viu-se na dependência dos poucos ateliês com maior nível de especialização.

Assim, foi relatado que, em função da complexidade dos processos produtivos aplicados ao produto da Século XXX, e, com a crescente demanda por serviços mais simples, e, também mais rentáveis, alguns ateliês deixaram de atender no prazo, ou simplesmente não mais atenderam as encomendas solicitadas. Obviamente os transtornos foram imensos. Ocorre que, além dessa dependência econômica, outro fator está ocasionando relevante mudança nos esquemas de terceirizações. As decisões judiciais da esfera trabalhista, além de condenar os ateliês, solidarizam essa condenação com as empresas que encomendam as terceirizações, tornando a vantagem da terceirização inexistente, qual seja, o afastamento do vínculo jurídico de cunho trabalhista e previdenciário. Este conjunto de fatores vem exigindo dos empresários uma postura diferenciada e está havendo a utilização de mecanismos societários de controle das atividades de ateliês. Tais ferramentas são conhecidas como contratos de parceiras, sociedades em conta de participação, sociedades de propósito específicas, etc.



Neste período, a orientação estratégica é evidenciada a partir de um plano. Este plano, decorrente dos encontros e reuniões do grupo, pretende respeitar o padrão de comportamento apresentado pela organização nos seus 25 anos de existência. Os padrões reconhecidos tornam a atividade de concepção e construção do calçado um ponto forte da organização que merece ser explorada com mais ênfase. Para isso, a gestão da organização está direcionando-se para um modelo de gestão colegiada, sendo que a solução é perseguida pelo atores com participação direta nos obstáculos do dia a dia. O apoio da Tecnologia da Informação neste aspecto é fundamental, vez que para o sistema decisão ser colegiado, os dados do problema devem ser acessíveis, claros e seguros.

O porte das operações acabou por exigir da estrutura legal uma sistematização mais especializada, ocasionando o surgimento de empresas diferenciadas, com especializações específicas, trabalhando em colaboração em prol do grupo. Este grupo empresarial assumiu forma legal, denominando-se grupo societário, com alteração na tratamento fiscal das operações, como a apuração do imposto de renda pelo método da equivalência patrimonial. Este período foi marcado por mudanças na escrituração contábil e fiscal em função do Sistema Público de Escrituração Digital – SPED, e pela recém publicada Medida Provisória 540/2011, com tratamento fiscal diferenciado para o setor de calçados. O quadro 11 sintetiza os conteúdos das mudanças do período analisado.

Quadro 11: Conteúdo das Mudanças do Período V

<b>Conteúdo da Mudança</b>	<b>Período I</b>	<b>Período II</b>	<b>Período III</b>	<b>Período IV</b>	<b>Período V</b>
<b>Estratégia</b>	Perspectiva	Plano	Padrão	P. E.	<b>Plano</b>
<b>Gestão</b>	Central	Hierarquia	Delegada	Delegada	<b>Colegiada</b>
<b>Instalações</b>	Ruins	Nova	Adaptada	Planejada	<b>Planejada e moderna</b>
<b>Produto</b>	Simple	Média	Complexo	Muito complexo	<b>Muito complexo</b>
<b>Produção</b>	Linha de produção	Esteiras	Esteiras	Células	<b>Células e Comitês</b>
<b>Pares Diários</b>	50	250	1.000	3.000	<b>2.500</b>
<b>TI Produção</b>	Simple	Simple	Moderno	Sofisticado	<b>Sofisticado</b>
<b>TI Gestão</b>	Simple	Simple	Simple	Moderno	<b>ERP</b>
<b>Especialidade da Mão de obra</b>	Pouca	Média	Média	Alta	<b>Altíssima</b>
<b>Dependência de Terceirização</b>	Baixa	Média	Alta	Extrema	<b>RIO</b>
<b>Comercial</b>	SC	SC PR	RS, SC, PR, SP e	Todo o Brasil	<b>Todo o Brasil e</b>

			exportação		<b>Varejo</b>
<b>Máquinas</b>	Simples	Novos	Moderno	Sofisticado	<b>Sofisticado</b>
<b>Matéria prima</b>	Básica	Básicas	Diferenciada	Altamente diferenciada	<b>Altamente diferenciada</b>
<b>Estilismo e Modelagem</b>	Não há	Técnica	Técnica	Técnica e Criativa	<b>Estilismo e modelagem</b>
<b>Marca</b>	Sem expressão	Terceiros	Século XXX, marcas nacionais	Século XXX	<b>Século XXX, marcas nacionais, marcas em parceria.</b>
<b>Forma societária</b>	Ltda.	Ltda.	Ltda. – EPP	Ltda.	<b>Grupo empresarial</b>
<b>Natureza fiscal</b>	Lucro Real	Lucro Real	SIMPLES	Lucro Real	<b>Equivalência Patrimonial, SPED e MP 540/11</b>

Este quadro pode ser considerado o resultado final da observação participante como um referencial das dimensões mais relevantes da história da organização estudada. Tais dimensões foram consideradas diretamente vinculadas ao resultado operacional da entidade, sendo, desta maneira, consideradas questões estratégicas, e quaisquer eventos, internos ou externos com potencial de causar transformações no estado latente é merecedor de atenção e reflexão por parte dos gestores. Assim, o aprofundamento no estudo da mudança de todas as dimensões apresentadas são fatores capazes de possibilitar um conhecimento mais solidificado sobre a própria organização, em especial por detalhar como os recursos e capacidades organizacionais envolvidos no fluxo de atividades das dimensões estipuladas se relacionam para sustentar a vantagem competitiva da organização. Desta análise é viável delinear a competência essencial da organização, ou seja, a essência do negócio.

#### 4.3 ANÁLISE DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS FRENTE AO CONTEXTO EXTERNO E AOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS E PRÁTICOS

##### 4.3.1 Análise das mudanças estratégicas frente ao contexto

As mudanças descritas no período compreendido pelos anos de 1986 a 1988, denominado ‘Sobrevivência na Selva’, foram significativamente influenciadas pelo ambiente externo. A política de incentivo às exportações de Delfim Neto, ainda no governo militar, causou, na década de 1980, um vácuo no mercado produtivo, já que os esforços das grandes indústrias brasileiras estavam orientados ao mercado externo. Justamente, neste período, os representantes comerciais estavam com dificuldades para abastecer o mercado varejista nacional. Assim, viram-se obrigados a dirigir-se a locais mais remotos, com certa tradição na indústria calçadista. Um destes representantes comerciais encontrou Wanderley, o fundador da Século XXX.

Neste período o contexto macro econômico era muito turbulento, pois havia a necessidade de grandes estoques, em razão do processo inflacionário, impelindo a organização a correr riscos nesta aquisição, como comprar matéria prima em quantidade superior ao necessário. A rotina da organização neste período era de tal forma conturbada, em função da agitação do ambiente externo, que uma pequena fábrica de calçados era denominada pelos empresários batistenses como ‘esquentá’. Explica-se, o termo refere-se à frequência com que o empresário ‘esquentava a cabeça’, em função de tantos obstáculos e problemas a ser enfrentados no desenvolver das atividades. Dificuldades operacionais e cambiais para movimentar o comércio externo mediante importações eram características daquela economia muito fechada e protegida.

O desempenho das atividades e os resultados demonstram dependência da mão de obra terceirizadas dos Ateliês. Tais ateliês, na década de 1980, resumiam-se a pequenos grupos familiares, geralmente trabalhando em casa e com equipamentos rudimentares, que se dedicavam, principalmente, a determinados tipos de corte e costura com influência real na dinâmica industrial da região, ora atribuindo melhorias expressivas no padrão da qualidade, ora representando um dos principais fatores de pressão nos custos da atividade industrial calçadista. Também naquela época, destaca-se outro grupo de agentes de extrema importância exercia sua influência na atividade industrial; os representantes comerciais.

No final da década, no ano de 1989, e no princípio da década de 1990, o segundo período, denominado ‘Sonho e Desilusão’, em face das grandes perspectivas motivadas pelo período anterior, e a inversão do cenário com o aumento repentino da concorrência, tanto de ordem interna como externa. Inúmeras mudanças de ordem global causaram a turbulência no setor calçadista da década de 1990. Em especial o fim da guerra fria e a queda definitiva do sistema comunista fazendo com que a China passasse a exercer influência extrema no setor.

Isto em razão da política de Deng Xiao Ping, direcionada a gerar empregos e aumentar a atividade econômica de uma enorme gama de pessoas, a indústria calçadista lhe foi muito útil, justamente pela utilização intensiva da mão de obra. O resultado na indústria brasileira foi o retorno das grandes empresas exportadoras ao mercado interno, ocasionando um aumento vertiginoso na competitividade do setor. Com o fortalecimento da posição da China como principal exportador de calçados mundial, as grandes empresas brasileiras, que nas últimas duas décadas haviam voltado seu parque fabril para o mercado externo, retornam seus recursos e capacidades produtivas ao mercado interno, que por sua vez está mais exigente. A década de 1990, com os novos meios de acesso à informação, principalmente com o advento da internet, com a estabilização da moeda e a abertura econômica, forma um público com maior informação em termos de qualidade, principalmente, no que se refere ao design e à informação de moda. Além do cenário com excesso de oferta, a demanda agora apresenta-se segmentada e interessada em novidades. A turbulência vivenciada pelo mercado calçadista brasileiro teve, inicialmente, origem com a mudança ocorrida em âmbito internacional, com a política externa comandada por Deng Xiao que impulsionou a China a ser o líder mundial na produção e exportação de calçados, desequilibrando o mercado internacional e obrigando as grandes exportadoras brasileiras a redirecionar a produção ao mercado interno, aumentando a competitividade do setor. Foi um período de crescente liberalização da economia no qual a consumidora brasileira passou a exigir maior padrão de qualidade e *desing* no produto.

Ainda, houve uma facilitação para o comércio externo, pois a abertura econômica e a estabilização monetária, tanto em relação ao processo inflacionário como perante as demais moedas internacionais, permitiu à organização estudada iniciar o processo de importação, principalmente de matérias primas e novos equipamentos, o que acabou acarretando um aumento na complexidade da planta fabril calçadista, pela variedade de matérias primas, materiais e componentes. Neste ambiente de estabilidade da moeda, seja em termos cambiais, ou em termos inflacionários, deu-se início, embora de forma embrionária, às viagens do fundador, inicialmente pelo Brasil, nas regiões de Novo Hamburgo e em feiras pelo país. Nas feiras, freqüentava apenas para melhor conhecer o mercado, fornecedores e concorrentes.

No período marcado pelo governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, caracterizado pela expressão 'À mercê do mercado', entre os anos de 1995 e 2001, em razão da falta de identidade do produto, ocorreu em meio à consolidação do Real como moeda estável, permitindo um maior planejamento das atividades e maior controle na execução. A abertura comercial do Brasil oportunizou a compra de novas matérias primas e a utilização de

novas tecnologias em maquinário, componente e insumos, contexto externo favorável ao desempenho das indústrias calçadistas do pólo regional de São João Batista, em especial a organização ora estudada.

O período posterior, denominado ‘Crescimento’, abrangido pelo governo Lula nos anos de 2002 a 2008, em termos macro econômicos, significou continuidade ao plano implantado no governo anterior, onde a responsabilidade fiscal e a manutenção da inflação sob níveis aceitáveis foram paradigmas consagrados. Com a política de juros ocasionando um fortalecimento do Real frente a moedas importantes, como o dólar, ocorreu uma conjuntura de dificuldades ligadas às atividades de exportação, mas que, por outro lado, proporcionou uma adequação tecnológica em termos produtivos mediante importações de matérias primas e maquinário. Ao longo do período, entretanto, o relacionamento com clientes, até então muito tímido, torna-se, também, uma preocupação organizacional. Manter vínculos sólidos com os clientes e também com a equipe de representantes comerciais foi uma necessidade sentida pela direção da empresa, haja vista o acirramento do ambiente de concorrência, tanto em nível nacional como internacional. Foram realizados eventos para reunir os clientes, representantes comerciais e colaboradores fabris para implantar uma cultura efetiva com troca de experiências, proporcionando a formação da base da chamada família Século XXX. Exemplos destes eventos foram os ocorridos em Búzios e Balneário Camboriú, cidades turísticas com uma linda e exuberante paisagem foram o cenário para intensificar os laços entre os envolvidos. Este princípio de Marketing de relacionamento tinha vistas à fidelização dos clientes, pois a intenção de ampliar as vendas para todo o país somente seria atingida com o reforço da confiança dos compradores e a consolidação da marca própria.

Após quase uma década de estabilidade monetária e fiscal, o Brasil, agora parte de uma seleta elite mundial, eleito sede dos principais eventos mundiais, como a Copa do Mundo e as Olimpíadas, apresenta um mercado interno de baixa renda numa crescente demanda. Isto possibilita o aumento nas vendas e a ampliação da área de abrangência de atuação, agora para todo o Brasil, gerou uma preocupação de intensificar as relações com os clientes, representantes comerciais e ateliês. Este processo de aumento de demanda caracterizada pela diversidade de modelos e matérias pressionou ainda mais os custos com mão de obra trazendo, inclusive, mudanças de caráter social no Município, como o aumento da criminalidade, o aumento dos imóveis, e o aumento da população com a vinda de trabalhadores dos Estados vizinhos do Rio Grande do Sul e do Paraná. Desta forma as mudanças ocorridas no ambiente externo das últimas décadas permanecem intensificando a

necessidade de mão de obra, atribuindo a este custo um potencial crescente de desestabilização do preço do produto final, principalmente no que tange às terceirizações e a capacidade dos ateliês em executar as tarefas encomendadas.

O período atual, inaugurado em 2008 e denominado ‘Dores do crescimento’ apresenta mudanças influenciadas pelo Contexto Externo, como eventos da magnitude da crise financeira mundial, a primeira ocorrida em solo norte americano, na qual resultou em forte restrição de crédito e paralisação no comércio externo, o mercado calçadista sofreu com as medidas macroeconômicas aplicadas ao mercado. Apesar de o Brasil ter sido um dos países com menores impactos registrados e com melhor desempenho no que tange à superação da crise, o setor de matérias primas, a carga financeira com o acréscimo de juros. Essa sobrecarga financeira, atrelada à pressão nos custos de mão de obra e terceirizações, cuja dependência torna-se extrema em razão da alta complexidade do produto final, reduziu as margens de lucratividade do mercado calçadista, não obstante os custos com o investimento em pesquisa e desenvolvimento terem aumentado muito (FRASETTO, 2006).

#### **4.3.2 Análise das mudanças estratégicas frente aos fundamentos teóricos e práticos**

A análise das mudanças estratégicas frente aos fundamentos teóricos e práticos inicia-se com a percepção sobre ambiente externo, variável relevante para a compreensão da história da organização. O período compreendido entre os anos 1986-1988, denominado pelo fundador como ‘Sobrevivência na Selva’ apresentou uma série de fatores e um conjunto de elementos externos potencialmente aptos a afetar os resultados organizacionais (DAFT, 2008). A transformação no ambiente externo do setor calçadista, onde o mercado interno tornou-se favorável ao início das atividades fabris, pois as grandes empresas calçadistas do Brasil direcionaram suas estratégias para o mercado exterior deixando o mercado interno pouco abastecido em termos de mercadorias, facilitou a inserção de novas organizações no mercado.

Tal adaptação estratégica decorreu do aspecto gerencial, exercido pelos indivíduos de forma reflexiva e favorecido pelas condições ambientais, havendo de ser destacada, portanto, a perspectiva voluntarista de Astley e Van de Ven (1983) da organização que mobilizou seus recursos, conforme Peteraf (1993) e suas competências, conforme Grant (2003) a fim de

conquistar uma posição no mercado, além das condições deterministas do meio ambiente. Neste sentido, opta-se por aceitar a indicação que os estudos e pesquisas a respeito das organizações complexas deveriam conjugar ambas as orientações e trabalhar numa justaposição das perspectivas deterministas e voluntaristas (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

A transição, entre o governo militar para o governo civil, no denominado Governo Sarney, foi época lembrada como um período de desacertos de ordem macro econômica. O processo inflacionário, por exemplo, era variável presente e intrinsecamente ligado ao dia a dia operacional, marcando a gestão da organização e limitando a percepção do ambiente e do campo estratégico (HREBRINIAK; JOYCE, 1985). Em termos estratégicos, a organização estudada atuou no setor calçadista ocupando a posição de nova entrante conforme a classificação de Porter (1982) no mercado da indústria calçadista brasileira, aproveitando-se de um ambiente externo favorável, haja vista o interesse das grandes indústrias calçadistas nacionais no mercado externo de exportação. A abordagem da ecologia organizacional, referencial paradigmático nos estudos ligados à mudança estratégica, indica, nesta passagem, um exemplo de ambiente determinista, onde a população de pequenas e novas organizações, conforme a lição de Hannan e Freeman (1983) atuaram como novas entrantes no cenário da indústria calçadista do pólo de São João Batista. Segundo a abordagem, a redução do papel do gestor perante a organização o limitaria a assumir um papel passivo perante o meio ambiente, respondendo às mudanças decorrentes das pressões externas (HANNAN; FREEMAN, 1977).

A orientação estratégica, inicialmente sob a forma de perspectiva, de acordo com a lição de Mintzberg (1987), por parte do fundador, direcionou a atenção à obtenção dos primeiros recursos, conforme mencionado por Peteraf (1993), para o departamento de produção da organização, que se voltou à excelência na fabricação de calçados femininos de couro. Assim, reunir o conjunto mínimo de recursos como mencionado por Peteraf (1993) para a fabricação dos calçados tornou-se questão de importância crucial. Recursos, consoante a lição de Eisenhardt e Martin (2000), são aqueles bens específicos, os físicos, os humanos e os organizacionais passíveis de serem utilizados para agregar valor à criação de estratégias e que são controlados por uma empresa, permitindo que ela implante estratégias capazes de melhorar o seu desempenho (BARNEY, 2001).

Já a capacidade organizacional é a aptidão para operar produtivamente o conjunto de recursos com rotinas organizacionais determinadas (GRANT, 2003). Neste período, 'Sobrevivência na Selva', entre 1986 e 1988, iniciou-se a busca pela estruturação das capacidades básicas de cunho fabril, pois o início do período foi marcado pela indefinição e o

acúmulo das funções, conforme depoimento do fundador: todos cortavam e todos lixavam, todos conferiam a mercadoria retornada dos ateliês, e todos lidavam com as amostras a ser enviadas aos representantes comerciais. Tal situação, naquela época já era enxergada pelos fundadores com um significado muito evidente: ninguém cortava e ninguém lixava, ninguém conferia a produção retornada dos ateliês e ninguém lidava com a mercadoria a ser encaminhada para os representantes. Pelo menos tais atividades não eram realizadas de forma adequada, com o devido planejamento ou o necessário controle.

O processo de mudança deste período inicial para o segundo período, denominado “Sonho e Desilusão”, já nos anos de 1989 e 1994, pode ser classificado como uma mudança convergente, na linguagem de Greenwood e Hinings (1987), ou seja, uma espécie de ajuste fino, sem afastar-se muito da posição inicial. Isto porque foram mantidas as características essenciais do produto sem nenhuma inovação relevante no período. Já na produção alguns pontos merecem ser ressaltados principalmente em razão do melhoramento na eficiência operacional conforme a lição de Porter (1982), como, por exemplo, no corte, onde houve a substituição de recursos, consoante mencionado por Grant (2003) importantes no departamento de corte. A faca foi substituída pelo corte com balancim, espécie de prensa com navalhas nas pontas. A produção diária, computada no período anterior em 50 (cinquenta) pares, dá um salto para 250 (duzentos e cinquenta) pares diários. No entanto, a lógica da produção permaneceu a mesma, havendo, sim, um ganho expressivo na escala. As matérias primas também permaneciam as mesmas; os saltos, por exemplo, eram confeccionados, em esmagadora maioria, em madeira, conferindo ao produto uma aparência ainda longe das concorrentes em regiões como São Paulo, perdendo em feminilidade e leveza. Ou seja, apenas alguns elementos quantitativos passaram por transformação e, como se percebe, de forma independente, pois o incremento produtivo do setor de corte, por exemplo, não foi acompanhado da mesma melhora do setor de costura, causando assim, um gargalo na produção, o que justifica classificar o processo de mudança como fragmentado (MINTZBERG; WESTLEY, 1992).

O fim do primeiro período, em 1988, é marcado por uma dinâmica de mudança do meio ambiente a qual defronta as organizações com turbulências e o interesse dos gestores se volta para obter formas organizacionais que permitam rapidez e flexibilidade nas respostas ao meio ambiente. Neste segundo período, inaugurado em 1989, a estratégia da organização deixa de ser uma mera perspectiva e passa a configurar-se sob a forma de um plano como indicado por Mintzberg (1983), com objetivo claro e definido.



Esta estratégia, resumida em construir uma capacidade produtiva apta a abastecer uma rede de varejo em nível nacional, conforme se evidenciou nos depoimentos, demonstrou-se ter sido amplamente deliberada e pretendida, conforme mencionado por Mintzberg (2002, 2006) pelo fundador e sua equipe. A perspectiva de excelência em produção mudou de forma evolucionária, ocorrendo lenta e gradualmente, para um plano cujo objetivo é produzir, com excelência, calçados de couro para o público feminino, com variedade suficiente para abastecer uma rede de varejo (GREENWOOD; HINNINGS, 1987). O fim primordial deste plano, conforme Mintzberg (1987) é o foco na diferenciação de Porter (1982) do produto, cuja característica principal é a alta complexidade em fabricação como meio de posicionamento no setor calçadista (PORTER, 1982).

A mudança ocorrida nos anos de 1989 e 1994 é linear e contínua, conforme a nomenclatura de Porras e Robertson (2003), pois envolve alterações nos sistemas da organização sem causar descontinuidade nas rotinas nem das competências organizacionais. Ainda, considera-se apropriada a classificação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) em micro mudança, localizada dentro de um assunto específico da organização, por exemplo, a redefinição de cargos em uma fábrica ou o desenvolvimento de um novo produto. Este tipo de mudança ocorre em resposta ao ambiente e não produz grandes ajustes nos segmentos da organização que não estejam diretamente ligados ao ambiente.

O terceiro período estratégico da organização estudada, ocorrido entre os anos de 1995 e 2001, sob a definição ‘à mercê do mercado’, pode ser considerado como o final de um longo ciclo. A postura estratégica da organização perante o meio ambiente caracteriza-se pela produção conforme o mando do mercado, ou seja, a fábrica não tem coleções restringe-se a fabricar os produtos solicitados pelos lojistas. Este mercado caracteriza-se, gradualmente, pela fabricação de calçados de alto valor agregado e repleto de informação de moda. Para sobreviver neste ambiente foi necessário uma constante reavaliação dos propósitos organizacionais e um perene (re) alinhamento com o meio ambiente (MILES; SNOW, 2003).

Analisando-se este terceiro período, em conjunto com os outros dois anteriores, verifica-se que além da ocorrência de uma perspectiva, mencionada por Mintzberg (1987) - Excelência em fabricar calçados de couro com informação de moda para o público feminino - e de um plano, novamente com Mintzberg (1987) – abastecer uma rede de varejo com calçados de couro com alto teor de informação de moda, cuja característica é guiar-se pela excelência em produção, o terceiro período apresenta um padrão, também baseada na lição de Mintzberg (2006) não expressamente pretendido, ocasionando uma nova estratégia e

causando influência nos resultados em resposta aos sinais de mudanças (MINTZBERG, 2006).

Este padrão (MINTZBERG, 2006) se caracteriza pela altíssima especialização na fabricação em calçados complexos e detalhados, com alto valor agregado e repleto de informação de moda, independentemente do modelo. Tal característica do produto final requer uma longa cadeia de produção, com fases mais longas e complexas e que exigem, cada vez mais, mão de obra intensa e com maior qualificação. Orientado para excelência na industrialização de calçados femininos, cuja característica é a concentração das energias nos recursos produtivos, conforme Peteraf (1993) e nas competências organizacionais essenciais de Grant (2003) voltadas à produção. Ao final deste terceiro período, em 2001, as competências fabris da organização estudada tornam-se qualidades reconhecidas pelo mercado, evoluíram para as denominadas competências dinâmicas, de acordo com a literatura, serve para denominar as capacidades que recebem o adicional da variável mudança ocorrida no meio ambiente (WINTER, 2003). Assim, integram, constroem e reconfiguram competências internas e externas, orientadas para lidar com as mudanças (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Esta mudança, ocorrida no nível das competências organizacionais no departamento de produção, foi consequência do plano deliberado e pretendido (MINTZBERG, 2006; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998) no início do segundo período, em 1989, e foi introduzida no dia a dia da organização de forma intencional (FORD, 1980). Ou seja, quando um sujeito, de maneira deliberada e consciente, estabelece condições e circunstâncias diferentes das atuais e busca realizá-las através de ações e intervenções. Por exemplo, a evolução do produto constava do plano inicial e utilizou-se a política de fabricação mediante contratos de licenciamento para grandes marcas, característica da abordagem institucional mimética (DIMAGGIO; POWELL, 1991). O licenciamento de grandes marcas torna-se uma estratégia para incrementar o padrão de qualidade da indústria. Ou seja, com este tipo de operação, a fábrica obrigar-se-ia a atingir melhoras no padrão de qualidade de acabamento do produto final, pois, afinal de contas, iria acabar parando na mão de consumidoras exigentes e de alto nível.

A tarefa de analisar como se dá o processo de mudança entre os anos de 2002 e 2008, no período denominado 'Crescimento'. O relacionamento entre esta organização e o seu ambiente é fundamental, haja vista as influências exercidas pelos mais variados sistemas sociais, culturais, tecnológicos e físicos. Como visto, as organizações desenvolvem suas

atividades dentro de um contexto no qual são altamente dependentes para sobreviver, manter e desenvolver suas atividades em razão da ampla dependência dos recursos provindos do ambiente externo (STONER, 1985). Estes recursos assim como as capacidades devem ser escassos e relevantes para ser possível sustentar a estratégia ao longo do tempo (RAMASWAMY; PRAHALAD, 2004).

A organização buscou uma diferenciação, conforme a lição de Porter (1982), apresentando uma vantagem competitiva sustentável fundada sobre uma estratégia criadora de valor, como leciona Barney (2001), utilizando-se de recursos inamovíveis e inimitáveis a qual não vem podendo ser implantada por nenhum outro concorrente. Uma vantagem competitiva, portanto, como a demonstrada pela organização estudada, é sustentável apenas se continua a existir depois que os esforços de duplicação por outros tenha cessado (WINTER, 2003). Esta orientação estratégica foi estabelecimento sob um planejamento estratégico formal (MINTZBERG, 2006).

O tipo de mudança ocorrida neste período foi a Macro-mudança, a qual visa à organização inteira, incluindo suas relações com o ambiente. Exemplo: reposicionamento no mercado com o lançamento da primeira coleção da marca Século XXX e com a alteração de todas as suas instalações físicas. A mudança também ocorreu sob a forma planejada que acontece de maneira programada, regida por um sistema de procedimentos e ao acontecer englobando toda a organização é chamada revolucionária (MINTZBERG; WESTLEY, 1992).

O quinto período, entre 2009 e 2011, foi denominado ‘Dores no crescimento’ e inaugurado em meio a uma grande crise internacional, com reflexos na disponibilização de crédito em meio a alterações nas relações com os fornecedores de mão de obra terceirizada. Este setor da indústria sempre pressionou os custos, mas neste período, no qual a complexidade, a variedade e a diversificação do produto final aumentam muito, acarretando um aumento da utilização da mão de obra, que cada vez mais é especializada. Esta mudança radical, ou ruptura, possui orientação para a transformação da organização, apresentando-se de forma Revolucionária, afetando toda organização (GREENWOOD; HINNINGS, 1987).

Houve uma seleção natural de fornecedores, sendo que os fornecedores sobreviventes concentram muito poder de negociação, haja vista às capacidades fabris aptas a confeccionar os serviços que lhe são encomendados. Esta mudança no perfil do produto causou uma mudança não intencional nas relações de fornecimento, ocasionando uma turbulência no setor. Esta turbulência, por sua vez, causou mudanças de 2ª ordem, ou seja, de ordem multinível, radical e descontínua. (PORRAS; ROBERTSON, 2003). Da mesma forma, a mudança de 2ª

ordem também é multidimensional, multinível, descontínua e radical, e abarca um reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente (ROBBINS, 1990).

Este reenquadramento dos pressupostos revelou a aceitação da estratégia como um processo cujo desenvolvimento vai além do formular, avaliar e implantar. A verificação de uma dinâmica alheia aos controles e direcionamentos da cúpula de diretores, mas a certeza que esta dinâmica dos acontecimentos e a performance de alto nível está atrelada ao voluntarismo pessoal de cada indivíduo. Brunsson (1982), Jonsson e Lundin (1977) e Starbuck, Greve e Hedberg (1978) apud Pettigrew (1987), oferecem uma abordagem fundamentada na teoria da crise da mudança reconhecendo os períodos e os elos sobre a pré-crise, crise e estabilização apontando para o fenômeno dos períodos radicais de mudança intercalados com períodos de ajustamento incremental.

Desta forma, os eventos críticos foram acionados como eventos motivadores de aprendizado e, por exemplo, o aumento dos custos com a mão de obra terceirizada, está sendo amenizado mediante a implantação de Relacionamentos Inter Organizacionais. Busca-se mais comprometimento e compromisso entre as organizações, ofertando segurança às indústrias, com o aumento da garantia da execução dos serviços encomendados e para os ateliês, com uma garantia maior de continuidade na relação de fornecimento através do aumento do vínculo entre os participantes (HALL, 2004).

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 CONCLUSÕES

Tentou-se ao longo da pesquisa contribuir para a construção do conhecimento sobre a evolução da organização Século XXX. Aprofundar a compreensão do pensamento e da orientação estratégica desempenhada ao longo dos anos pela organização é típico de uma pesquisa de caráter qualitativo. Este estudo de caso utilizou a observação participante como principal ferramenta de coleta de dados na tentativa de descrever como ocorreram as mudanças estratégicas na organização Século XXX. Reconhecer o conteúdo das mudanças estratégicas, os processos pelos quais se deram essas mudanças e a relação e o nexos com o contexto foram caminhos necessários para descrever como ocorreram as mudanças estratégicas da organização Século XXX.

Assim, para obter êxito na descrição e da análise do conteúdo das mudanças estratégicas vivenciadas pela organização Século XXX, buscou-se compreender o ambiente no qual se encontra inserida. Qual o contexto externo influencia, em maior ou menor grau, os acontecimentos internos da organização? Foram identificados, conforme os relatos dos participantes, eventos políticos anteriores à fundação da organização Século XXX que foram determinantes para o seu surgimento, como a política de Delfim Neto de apoio às exportações, em fins da década de 1970. A reviravolta vivenciada na década de 1990, quando a inserção da China no mercado interno brasileiro e o retorno das exportadoras nacionais resultam em demasiada oferta de produtos foi outro evento considerado crítico pelos participantes. Atualmente, o contexto político e legal é novamente alterado, a exemplo da Lei 11.638/07, que determina a convergência das normas contábeis com preceitos internacionais, a implantação do Sistema Público de Escrituração Fiscal – SPED e o Plano Brasil Maior, inaugurado pela MP 540/2011 e que introduz um regime tributário de desoneração da folha de salários para as empresas industriais do setor calçadista, com forte impacto na redução dos custos de contratação de mão de obra. Assim, o contexto externo, ou seja, o ambiente foi reconhecido e construído através das percepções e da vivência dos participantes envolvidos como variável de profunda relevância, abrangendo os clientes, fornecedores, concorrentes e órgãos reguladores (THOMPSON, 1976).

Para que a organização desempenhe suas funções de forma adequada no meio ambiente em constante mutação deve haver uma clareza de objetivos e uma orientação estratégica definida (ANDREWS, 1980). O conhecimento dos recursos e das capacidades, além do posicionamento perante clientes e concorrentes possibilitou compreender e aplicar os conceitos de estratégia como foco, custo, diferenciação, plano, perspectiva, posição, padrão e manobra (WERNERFELT, 1982; GRANT, 2001; PORTER, 1982; MINTZBERG, 1987).

Ressaltar o caráter deliberado das estratégias – plano de suprir uma cadeia própria de varejo de calçados, e compará-las às estratégias efetivamente realizadas – especialização na concepção e construção de calçados femininos de couro com alta informação de moda, permite compreender o perfil dos padrões de comportamentos (WHINTTINGTON, 1980). De relevante, portanto, as estratégias deliberadas e o descolamento da estratégia realizada e as competências essenciais da organização Século XXX, vez que os investimentos e a cultura da organização é predominantemente industrial, com destaque para a parte de criação e concepção do calçado. A busca pelo reconhecimento da marca própria contou com o compromisso e a dedicação de todos os colaboradores, havendo evidente reconhecimento por parte do mercado. Entretanto, resultados operacionais mais expressivos não são alcançados, em parte, pelo excesso de concorrência e saturação do mercado em termos de oferta de produtos. Tal cenário impele a organização a buscar caminhos alternativos ou, pelo menos, evitar o caminho já trilhado por outros tantos.

As mudanças relacionadas a partir dos relatos dos participantes da pesquisas, apontaram os conteúdos das mudanças e os processos pelos quais a organização vivenciou. Atributos como as instalações físicas, a marca, o produto, a forma de produção, a forma de gestão e a estratégia, a estrutura de TIC, a produção diária, etc., foram classificadas como dimensões da organização, com influencia nos resultados operacionais, afetando assim, a taxa de retorno sobre os investimentos e que sofreram, ao longo do tempo, modificações e alterações relevantes e com influência nos resultados operacionais, tornando-se imprescindíveis na compreensão do negócio e na descrição de como ocorreram mudanças estratégicas na organização Século XXX.

Para tanto, fundamental a perspectiva de abordagem do processo de mudança utilizado. A abordagem contextualista de Pettigrew (1977, 1979, 1982, 1987) estipula 03 categorias de análise: o contexto externo e interno, o processo e o conteúdo da mudança, ou, conforme a explicação do autor, o porquê, o como e o quê da mudança, permitindo, assim, a caracterização dos eventos vivenciados pela organização e com influência predominante nos

resultados operacionais no período abordado, ou seja, entre os anos 1986 ao ano de 2011. A identificação dos conteúdos das mudanças e a descrição dos processos pelos quais a mudança aconteceu permitindo ao grupo participante um consenso sobre a identidade da competência essencial da organização (HAMEL, PRAHALAD, 1991; RAMASWAMY, PRAHALAD, 2004). A concepção e a construção do calçado são as atividades primordiais executadas pela organização Século XXX, implicando dizer que as escolhas estratégicas, além de estarem em consonância com seu entorno, o ambiente externo, deverão estar associadas àquelas capacidades. O foco nessas aptidões indica uma maior probabilidade de aumentar a taxa retorno sobre os investimentos (PORTER, 1986).

A análise das mudanças estratégicas ocorridas pela organização Século XXX, através da identificação dos conteúdos destas mudanças e mediante a descrição dos processos pelos quais as mudanças ocorreram em termos de contexto, conteúdo e processo no período de 1986 a 2011 revelou uma riqueza de dados e informações das mais variadas ordens, das quais inúmeras lições podem ser apreendidas, restando, lembrar a que nesta pesquisa, foi constatado que a separação entre as estratégias deliberadas e as competências essenciais da organização podem causar graves e caras seqüelas. Em reação a este cenário, o grupo assumiu o compromisso em orientar os próximos passos da organização atentando-se em maior grau às efetivas competências essenciais incorporadas na organização. Ressalta-se que a condução de pesquisas que tentam conectar a capacidade da firma em afetar mudanças estratégicas e operacionais e de manter e melhorar seu desempenho competitivo, são motivadores aos estudos supra mencionados, pois analisam os efeitos interativos das variáveis da firma e da indústria na explicação do conteúdo e dos processos da mudança. Para tanto a abordagem contextualista é extremamente útil para investigar o contexto, conteúdo e processo de mudança e que através dessa pesquisa comparativa e longitudinal, acreditamos que surgirão resultados empíricos aditivos e confiáveis sobre a transformação da firma.

A importância de construir uma percepção fundamentada a respeito do ambiente externo, tendo por referência uma aproximação histórica, contextual e temporal, reside no fato no qual o meio ambiente antecedente aos fatos estudados, ou seja, as mudanças estratégicas, é fator relevante e compreendido como fator entrelaçado aos aspectos internos. Pettigrew atribui à mudança estratégica um caráter processual, onde a análise empírica detalhada da história da organização fornece dados de eventos e experiências suficientes para um entendimento sobre quais as dimensões da mudança devem ser consideradas relevantes a ponto de ser consideradas estratégicas. A abordagem Contextualista de Pettigrew fornece um

modelo apto a instrumentalizar o pesquisador com uma metodologia eficiente para o desafio de apreender a realidade organizacional de forma equilibrada capacitando o gestor a tomar decisões com maior segurança pelo fator metodológico de ocupar-se com o meio ambiente, tanto o percebido pela organização como ao realmente ocorrido, antecedentes às mudanças estratégicas. No estudo apresentado, notou-se que a fundação da empresa deu-se em um período com evidente determinismo ambiental, onde o mercado interno brasileiro permanecia com forte demanda pelos produtos calçadistas, haja vista as grandes produtoras nacionais terem voltado seus esforços produtivos ao mercado externo, resultado da política de incentivos às exportações à época. Neste cenário, todos os esforços da organização produziam o que o mercado lhes solicitava, não havendo necessidade, portanto, do desenvolvimento de capacidades e rotinas voltadas à atividade de vendas. O contexto interno foi marcado pelo desenvolvimento e a fabricação do calçado como a essência inicial do negócio da Século XXX. Tal conclusão foi possível, mediante a continuidade da aplicação da abordagem contextualista, a qual, conjuntamente à análise do ambiente externo, realiza-se, também, a análise do ambiente interno, mediante a qualificação dos recursos, das competências e demais dimensões apresentadas ao longo deste trabalho. Esta aproximação temporal e histórico com o contexto interno e externo da organização, sugerida pela abordagem contextualista, proporcionou uma visão dos processos envolvidos no dia a dia da organização e uma compreensão dos fluxos das mudanças. Ainda, buscou-se evitar demasiado relevo a questões isoladas e episódios estanques, mesmo que com ampla repercussão no contexto organizacional.

Apreendidos e formada um consenso sobre o contexto organizacional, é viável atribuir relevância estratégica a determinadas interações de agentes, bens e recursos. Tais interações, segundo Pettigrew, compreendem ajustes na estrutura, produto, forma de gestão, e demais dimensões já apresentadas. Percebeu-se, ao longo da história da organização, que a estratégia deliberada, cujo objetivo expresso foi o reforço da marca Século XXX e a diversificação para a atividade de varejo ocorreu de forma descolada da competência essencial da organização, que, conforme se detalhou ao longo deste trabalho, traduz-se à atividade fabril e de concepção do produto, não lhe sendo característica nem típica, as competências voltadas às atividades de vendas e promoção de marca própria. Tal descolamento deixou de considerar, entre as dimensões estratégicas relevante o *core* do negócio.

A análise da mudança estratégica sob a perspectiva contextualista de Pettigrew impõe a superação de superficialidades e o foco no contexto e na identidade da organização. Desta



forma, acontecimentos emergentes foram revelados, ocorridos à margem de planejamentos ou intenções. A competência essencial do negócio, conforme fora revelada pela aplicação das categorias constitutivas desta análise, foi desenvolvida como um meio para atingir a competência perseguida pela organização, qual seja, a estratégia deliberada de verticalização dos processos de indústria e varejo.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES

A sustentação e a existência da organização empresarial é o lucro. Apenas o retorno do capital investido justifica o enfrentamento dos riscos apresentados pelo meio ambiente, inclusive perdê-lo. No entanto, é notável como o espírito empreendedor supera o receio dos riscos e, literalmente, empreende. Esta motivação reside na compreensão de haver, na organização, determinada atividade que a diferencia de suas concorrentes, tornando-a única em seu ambiente competitivo. Entretanto, nem sempre é simples definir a essência do negócio da empresa. Situação esta que motiva a perguntar-nos: Qual a vantagem competitiva, sustentada nos recursos e capacidades, que torna a organização Século XXX diferente das demais situadas em seu mesmo ambiente competitivo?

A abordagem contextualista de Pettigrew forneceu elementos reveladores da existência de um amplo conjunto de recursos, rotinas e capacidades organizacionais, voltados ao desenvolvimento e fabricação do calçado. É legítimo, portanto, a afirmação na qual a competência que torna sustentável a vantagem competitiva da organização Século XXX, é o conjunto de capacidades dinâmicas industriais e de concepção do produto.

Assim, ante ao mercado calçadista tradicional, ou seja, a disputa para ser uma marca destacada e lembrada perante o público consumidor do calçado vem sendo dificultada por inúmeros fatores. Basta lembrar a concorrência dos importados, a concorrência com as boutique e lojas de calçados com marca própria tem requerido, por exemplo, amplo investimento em mídia, e o desenvolvimento de canais de distribuição já saturados.

Por outro lado, essa variedade de marcas disputando o mercado consumidor, necessitam de uma fornecedora de calçados cuja competência perseguida é a capacidade de conceber e construir um calçado em condições de concorrer no mercado nacional, quiçá mundial, independentemente da *label* aplicada ao calçado. Não se recomenda, em momento

algum, qualquer tipo de atitude ou conjunto de ações cujos reflexos possam ser mudanças abruptas ou transformações traumáticas.

Ao contrário, existe um convite à reflexão sobre o tema exposto ao longo deste trabalho, em especial a recomendação de focar, inicialmente, no fornecimento para as marcas que não possuem indústria próprias, e que dependem de indústrias fornecedoras. Já em momento posterior, em caso de viabilidade negocial da recomendação anterior, o aprofundamento das competências industriais para posicionar-se perante o mercado como uma empresa de soluções calçadistas. Ou seja, além da fabricação de calçados com marca de terceiros, com o foco nas competências industriais, a recomendação seria a prestação de serviços para outras indústrias, principalmente nos processos industriais mais problemáticos, sugerindo uma especialização em processos de corte e costura.

Desta forma, ou seja, reconhecendo a verdadeira essência do negócio, ou seja, os fatores que sustentam as margens de lucros, e, buscando aperfeiçoá-las e inová-las tornando-as cada vez mais ‘o seu negócio’, acredita-se que a organização poderá destacar-se em outro nicho de mercado, não mais, competindo por ser lembrado pelo consumidor da calçado, mas como referência de qualidade na percepção de varejistas com marca própria, e, porque não, os processos fabris problemáticos de indústrias anteriormente concorrentes.

## REFERÊNCIAS

- AMBONI, Nério. O caso Cecrisa S/A: uma aprendizagem que deu certo, Florianópolis, SC, 227, Tese, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, UFSC, 1997.
- ALDRICH, H. E. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1979.
- ANDREWS, K. R. **Concepto de estrategia de la empresa**. Barcelona: Navarra, 1980.
- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.
- ASTLEY, V. G.; VAN DE VEN, A. Central perspectives and debates in theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n.2, p. 245-273, 1983.
- BARNEY, J. B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27. p. 643-650, 1991.
- \_\_\_\_\_. Firm Resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 2001.
- BENNIS, Warren & NANUS, Burt. **Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988
- BERTERO, Carlos O.; CALDAS, Miguel P.; WOOD Jr, Thomaz. Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 3, n.1, jan./abr., p.147-178, 1999.
- BETHLEM, A S. **Gerência à brasileira**. São Paulo: McGraw-Hill, 1999.
- \_\_\_\_\_. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BURNS, J.; SCAPENS, R. W. Conceptualizing management accounting change: an institutional framework. **Management Accounting Research**, v. 11, p. 3-25, 2000.
- BURREL, G., MORGAN, G. **Paradigms in Organizational Studies**. New directions in organizational analysis conference, Lancaster, England. 1979
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategy choice. **Sociology**, v. 6, p. 1-27, 1972.

- CHILD, J., SMITH C. The context and process of organizational transformation: cadbury limited in its sector. **Journal of Manegement Studies**, v. 24, n.6, p. 565-594, 1987.
- COHEN, Michael D. et al. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, n..17, p. 1-25, 1972.
- CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DAFT, Richard L. **Administração**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora SA, 2008
- DIMAGGIO, P. J., POWELL, W. W. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- DRUCKER, P. O advento da nova organização. **Diálogo**, Rio de Janeiro, v.22, n.1, p.2-7, 1989.
- EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10/11, p. 1105-1121, 2000.
- ETZIONI, Amitai. **Tipologia das organizações modernas**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1974.
- FORD, J. D. The administrative component in growing and declining organizations: a longitudinal analysis. **Academy of Management Journal**, v. 23, 1980.
- FRASETTO, L. L. **A indústria de calçados de São João Batista (SC): caracterização do sistema de produção**. (Monografia do Curso de Graduação em Ciências Econômicas). Florianópolis: UFSC, Depto. de Ciências Econômicas. 2006.
- FREEMAN, J.; HANNAN, M. T. Niche width and the dynamics of organizational populations. **American Journal of Sociology**, v. 88, p.1116-1145, 1983.
- \_\_\_\_\_. Growth and decline processes in organizations. **American Sociological Review**, v. 40, p. 215-228, 1975.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário de negócios: textos e casos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007
- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.
- GIL, Antonio Carlos. **Pesquisa Social, Métodos e Técnicas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999. P. 110
- GRANT, R. M. Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. **Strategic Management Journal**, p. 491-517, 2003.
- GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Archetypes and tracks: the dynamics of strategic change. **Organization Studies**, v. 9, n.3, p. 293-316, 1987.

GUERRERO, A. G.; FRASSETTO, L. L.; CARIO. Avaliação das condições técnicas produtivas do arranjo produtivo de calçados da região de São João Batista, SC. **Anais...** In: ENCONTRO DE ECONOMIA CATARINENSE ARTIGOS CIENTIFICOS, 2.; 24 a 26 abr. 2008, Chapecó, 2008.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

\_\_\_\_\_. **Organizações: estrutura e processos**. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 1984.

HAMBRICK, D. C. Operationalizing the concept of business-level strategy in research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 567-575, 1980.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, 1985.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Organização orientada para a estratégia**. São Paulo: Campus, 2000.

KATZ, D.; KAHN, R. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KLUYVER, Cornelis A. de, PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2.a. ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2007.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MILES, M.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: a source book of new methods**. Beverly Hill, C.A: Sage, 1984.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. Standford, Califórnia: Standford University Press, 2003.

\_\_\_\_\_. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGrall-Hill Book Company, 1978.

MINTZBERG, H. **A criação artesanal da estratégia**. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

MINTZBERG, H. Craffting Strategy. **Harvard Business Review**, v. 65, p. 187-195, Boston, jul./ago 1987.

\_\_\_\_\_. Strategy-making in three modes. **Califórnia Management Review**, v.16, 1973.

\_\_\_\_\_. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v. 72, p. 107-115, 1994.

\_\_\_\_\_. The strategy concept I: five ps for strategy. **California Management Review**. p.11-21, 1980.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; MCHOUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 160-197, 1985.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Deliberate and emergent of Strategies. **Strategic Management Journal**, v.6, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, H.; WESTLEY, Frances. Cycles of organizational change. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 39-59, 1992.

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

ORSSATO, C. H., A formulação de estratégias a empresa em um ambiente de aglomeração industrial, Florianópolis, SC, 180, Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, UFSC, 2002.

PEREIRA, M. F. **A construção do processo de planejamento estratégico a partir da percepção da coalizão dominante**. Florianópolis: UFSC, 2002.

PETERAF, Margaret A. The Cornerstones of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**, 14, pp. 178 – 190, 1993.

\_\_\_\_\_. The cornerstones of competitive advantage: a resource - based view. **Strategic Management Journal**, v.14, p. 179-191, 1993.

PETTIGREW, A. Strategy formulation as a political process. **International Studies of Management and Organization**, v.7, n.2, p.78-87, 1977.

PETTIGREW, A. On Studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v.24, n.4, p.570-81, 1979.

PETTIGREW, A. Tracking strategic in an entrepreneurial firm. **Academy of Management Journal**, v.25, n.3, p. 465-499, 1982.

PETTIGREW, A.. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6, p. 649-70, 1987.

- PFEFFER, J. Compreensão del papel que juga el poder en la toma de decisiones. IN: RAMIÓ, C. ; BALLART, X. **Lecturas de teoria de la organización**. Madrid: Ministerio para la Administración Pública, 1993.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkatram. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- ROSSETTO, C. R. **Adaptação estratégica organizacional**: um estudo multicaso na indústria da construção civil - setor de edificações. Florianópolis, 1998. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.
- PORRAS, J. I.; SILVERS, R. C. Organization development and transformation. **Annual Review of Psychology**, v. 42, p. 51-78, 1991.
- PORRAS, J. I.; ROBERTSON. Organizational development: theory, practice, and research. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Orgs.). **Handbook of Industrial and organizational Psychology**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 2003.
- PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, p. 609-620, 1981.
- PORTER, M. E. What is strategy. **Harvard Business Review**, v. 74, p. 61-79, 1996.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, p. 313-325, maio/jun.
- QUINN, J. B. **Strategies for change**: logical incrementalism. Homewood: Business one Irwin, 1980.
- QUINN, J. B.; VOYER, J. **Logical incrementalism**: managing strategy formation. The strategy process. London: Prentice Hall, 1998.
- QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de investigação em ciências sociais**. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 2005.
- ROBBINS, S.P. **Organization theory**: structure, design and applications. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1990.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Mudança organizacional e administração do estresse**. In: Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- RUMELT, R.P. **Towards a strategic theory of the firm, competitive strategic management** englewood cliffs. NJ: Prentice Hall, 1984.

- SCOTT, W. R. **Institutions and organizations**. 2. ed. London: Sage, 2001.
- STONER J.; FREEMAN E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- STONER, J.A.F. **Administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- THOMPSON, James David. **Dinâmica organizacional**: fundamentos sociológicos da teoria administrativa. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1976.
- TRIVINOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Methods for studying innovation development in the Minnesota Innovation Research Program. **Organization Science**, v.1, n.3, p. 313-335, 1995.
- VAN DE VEN, A. H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategy management journal**, v.13, p. 169-188, 1992.
- VASCONCELLOS FILHO, P.; MACHADO, A.M.V. **Planejamento estratégico**: formulação, implantação e controle. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982.
- WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.
- WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational change and development. **Annual Review of Psychology**, v. 50, p. 361-389, 1999.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.
- WHITTINGTON, R. Environmental structure and theories of strategic choice. **Journal of Management Studies**, v. 25, n.6, p. 521-555, 1988.
- \_\_\_\_\_. **O que é estratégia**. São Paulo: Thomson, 2002.
- WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, Philadelphia, p. 991-995, 2003.
- WOODWARD, J. **Organização industrial**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1977.
- YIN, R. K. Applications of case study research. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1993.
- YIN, R. K. Estudo de caso – planejamento e métodos. 3. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ABICALÇADOS. 2008. Disponível em <[www.abicalcados.com.br](http://www.abicalcados.com.br)>,. Acesso em: DEPEC - Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos. 2009. Disponível em <[www.economiaemdia.com.br](http://www.economiaemdia.com.br)>. Acesso em: 11 de janeiro 2012
- SINDICATO da Empresas Calçadistas de São João Batista, SINCAJTB. 2006. Disponível em <[www.sincasjb.com.br](http://www.sincasjb.com.br)>



IEMI (Instituto de Estudos e Marketing Industrial). 2008. Disponível em <[www.iemi.com.br](http://www.iemi.com.br)>  
Acesso em: 11 de janeiro 2012