

## ANÁLISE BIOGRÁFICA DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DE UMA OFICINA AUTO ELÉTRICA DO MUNICÍPIO DE IJUÍ

João Carlos Parcianello<sup>1</sup>, Jorge Oneide Sausen<sup>2</sup>

M.Sc.Desenvolvimento pela Unijuí<sup>1</sup>, Dr. Engenharia de Produção<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente estudo longitudinal e qualitativo tem por objetivo analisar a adaptação estratégica de uma oficina auto elétrica de automóveis, do município de Ijuí, no estado do Rio Grande do Sul. A metodologia utilizada foi a *direct research* (MINTZBERG, 1983), descrevendo a biografia da organização e relacionando-a com as formas de abordagem abordadas por Whittington (2002) e o modelo de determinismo ambiental e escolha estratégica proposto por Hrebiniak e Joice (1985). Os dados levantados e analisados mostram como resultado uma organização que optou pela abordagem sistêmica da estratégia, onde a escolha individual se sobrepôs em momentos diferentes. Conclui-se que o proprietário atuou de maneira ética em sua empresa, o que demonstra uma abordagem sistêmica ao se adaptar à realidade social, não estando motivado apenas por interesses econômicos e imediatamente práticos.

Palavras-chave: Adaptação estratégica. Escolha estratégica. Abordagem sistêmica.

### BIOGRAPHICAL ANALYSIS OF STRATEGIC ADAPTATION OF A ELECTRIC MECHANIC IN IJUI CITY

**ABSTRACT:** This longitudinal qualitative study aimed to analyze the strategic adjustment of electrical mechanic in the Ijuí city in the state of Rio Grande do Sul. The methodology used was to direct research (Mintzberg, 1983), describing the biography the organization and relating it to the forms of approach discussed by Whittington (2002) and the environmental determinism model and strategic choice proposed by Hrebiniak and Joyce (1985). The data collected and analyzed show as a result an organization that opted systemic approach to strategy where individual choice overlapped at different times. We conclude that owner acted ethically in their business, demonstrating a systemic approach to adapting to social reality and are not only motivated by economic and practical concerns immediately.

Keywords: Strategic Adaptation. Strategic choice. Systemic approach.

## 1 INTRODUÇÃO

O capitalismo e a complexidade regem a existência das organizações atuais (BAUER, 1999), onde uma melhor compreensão da economia e da sociedade, através da teoria da complexidade e da teoria do caos, pode trazer solução para os impasses organizacionais.

A sobrevivência das empresas submete-se, em grande parte, às estratégias que estas adotam. E a estratégia depende fundamentalmente de um posicionamento em

relação às escolhas individuais por parte dos gestores e da colocação frente ao meio ambiente (HREBINIAK e JOICE, 1985), assim como da abordagem que se opta ao tratar da estratégia (WHITINGTON, 2002).

Nesse sentido, Bauer (1999, p. 175-176) afirma:

De fato, a imprevisibilidade dos sistemas caóticos precisa passar a ser vista com bons olhos. Do que estamos, em última análise, falando? Estamos falando da inovação contínua das empresas, da geração de novos produtos e serviços, da emergência do novo. O novo, é óbvio, só se torna conhecido depois de haver surgido (quando então deixa de ser novo...). Até que isso possa ocorrer, ele é por natureza imprevisível.

Neste meio atual, complexo e impulsionado pelo novo, os gestores aplicam suas estratégias. A estratégia opera-se através de decisões e ações que impactam o conjunto das organizações, adequando estas ao ambiente (MEIRELLES; GONÇALVES, 2005).

Diante disto, o presente trabalho tem por objetivo analisar a adaptação estratégica de uma oficina auto elétrica de automóveis, do município de Ijuí, no estado do Rio Grande do Sul, segundo a biografia da organização e utilizando a *direct research* (MINTZBERG, 1983).

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CAOS, COMPLEXIDADE E INSTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

Uma das premissas que este estudo adota é que quaisquer efeitos são causas de outros efeitos, onde alguns retroalimentam as causas iniciais num processo circular e recursivo, onde o *feedback* do tipo positivo conduz à complexidade e ao caos. Logo, qualquer arranjo humano é um sistema cujos produtos são necessários a sua própria produção.

Os sistemas humanos são não-lineares, em função de seu caráter evolutivo, em que a sinergia das partes gera um todo maior que a soma destas. Como exemplo, nas aplicações financeiras, a teoria do caos e da complexidade explica a imprevisibilidade dos resultados. E ainda, atualmente, na macroeconomia, nota-se que cada vez menos o adequado sobrevive (BAUER, 1999).

Nada no universo poderá ser apenas ordem ou apenas desordem (*order from noise*), de forma que todos os processos humanos são criadores de desordem. Mas a sociedade não é apenas reprodução e adaptação, é também criação. Ela constrói tanto o seu sistema como os instrumentos para intervir no seu próprio funcionamento.

Os processos sociais e econômicos evoluem rumo à estruturas mais complexas e são irreversíveis, ao passo que as novas formas de organização assumidas pelas estruturas dissipativas sociais seriam decorrência de instabilidades junto aos pontos de bifurcação. Então, o momento atual apresenta infinitos caminhos de desenvolvimento (BAUER, 1999).

O capitalismo vigente foi um evento sem precedentes, onde prevalece a subordinação de todas as instâncias da sociedade ao sistema produtivo. E não há instituições autônomas em relação ao capitalismo.

A sobrevivência é um processo permanente, com “interações” internas e externas na organização. Nesse viés, a teoria do contingencialismo reconhece que são as condicionantes externas que determinam as características da organização. No mesmo sentido, a teoria ecológica prega que as características do ambiente, mais que das organizações, determinam quais organizações irão sobreviver.

As mudanças, imprescindíveis à sobrevivência das organizações, ocorrem não por ser planejadas, mas porque foi fomentado um ambiente propício ao aprendizado organizacional. Isso porque as pessoas reagem de forma desproporcional aos estímulos recebidos, pois elas não tratam os estímulos em si, mas as percepções subjetivas que obtêm desses estímulos. Logo, as interações humanas são circuitos de *feedback* não linear, onde a desordem é pré-requisito para a criatividade.

## **2.2 ESTRATÉGIA E SUAS ABORDAGENS**

Não é simples delimitar teórica e empiricamente a disciplina estratégia. Há muitos desacordos sobre o tema. A formulação e implementação estratégica são desafios gerenciais de alta complexidade, em que há a busca de oportunidades, mercados e a própria sobrevivência organizacional.

A estratégia precisa considerar a realidade presente do ambiente e sua dinâmica evolutiva. E lidar com decisões, em geral, não rotineiras e estruturadas. Trata-se de um conjunto coerente de decisões e ações organizacionais.

Para alguns autores, o ambiente só existe a partir das percepções e construções simbólicas humanas. Logo, não haveria sentido em se falar de ambiente objetivo, externo e pré-existente as pessoas. Algumas teorias se atêm a compreensão do ambiente externo e dão pouca atenção ao ambiente organizacional. Ao contrário dos modelos

baseados em recursos que atentam quase que somente para as estruturas, processos e competências internas da organização (MEIRELLES; GONÇALVES, 2005).

Existem quatro abordagens básicas da estratégia (WHITTINGTON, 2002). A abordagem clássica que apregoa o planejamento racional e é predominante nos livros. Já a abordagem evolucionária se constitui numa metáfora fatalista da evolução biológica, que substitui o mercado pela “lei da selva”. Por outro lado, a abordagem processualista lida com a natureza imperfeita da vida humana, no processo falível das organizações e do mercado. Por fim, a abordagem sistêmica é relativista, com a estratégia ligada às culturas e aos poderes sociais dos locais onde ela se desenvolve.

### 2.2.1 Abordagem clássica

A característica principal da abordagem clássica é o apego à análise racional, o distanciamento entre concepção e execução e o compromisso com a maximização do lucro. Como exemplo, é possível citar a estratégia adotada pelo ex-presidente da General Motors (Alfred Sloan).

Segundo Chandler (1962) apud Whittington (2002), estratégia é: “a determinação das metas e objetivos básicos e de longo prazo de uma empresa; e a adoção de ações e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos”.

De acordo com Whittington (2002, p. 16):

No centro da tradição militar está a heroica, embora um tanto isolada, figura do general. Presidindo do topo de uma rígida hierarquia, é o general quem toma as decisões finais. De Alexandre a Rommel, a genialidade individual é crucial para alcançar a vitória. Os planos de ação são desenvolvidos na tenda do general, com vista para o campo de batalha, mas a uma distância segura. Esses planos preconcebidos são executados de acordo com os comandos transmitidos, através de obediente hierarquia, aos oficiais e seus homens no *front*: não é função deles perguntar a razão, e sim simplesmente executar as ordens. Os homens são mandados à batalha, e o objetivo é simples: a vitória. O conflito, não a cooperação, é a norma.

Nesta abordagem, a formulação e o controle da estratégia é a principal tarefa da gerência executiva, enquanto a implementação da estratégia está a cargo dos gerentes operacionais das divisões, de forma que se configura um sistema hierarquizado, de herança militar. E também é herança dos economistas, pois trabalha com o “homem econômico racional”, onde a racionalidade do empreendedor maximiza sua vantagem econômica.

### **2.2.2 Abordagem evolucionária**

A abordagem evolucionária tem por pressuposto que seja qual for o método adotado pelos gestores, somente os melhores sobreviverão, do mesmo modo como ocorre com os seres vivos na natureza. E num ambiente competitivo as estratégias elaboradas podem apenas levar a uma vantagem temporária, onde os concorrentes rapidamente imitarão e desgastarão qualquer benefício obtido a princípio.

Assim explica Whittington (2002, p. 23):

Os evolucionistas, em geral, insistem em que os mercados não apenas são muito competitivos para investir em estratégias caras, como também são muito imprevisíveis. Eles acreditam ainda que os mercados são muito eficientes para permitir a criação de qualquer vantagem sustentável. Em um ambiente competitivo, as estratégias elaboradas podem apenas levar a uma vantagem temporária: os concorrentes rapidamente imitarão e desgastarão qualquer benefício obtido a princípio. É improvável que as técnicas clássicas, especificamente, levem a uma superioridade permanente. O mercado para tal conhecimento é muito perfeito.

Então, para os evolucionistas, o ambiente é implacável e imprevisível para se fazer previsões eficazes. Aqui, tudo o que os gestores podem fazer é garantir que as empresas se ajustem da melhor maneira possível às exigências do ambiente onde atuam (WHITTINGTON, 2002). Entre as críticas, repousa no fato de que o desenvolvimento de grandes estratégias a longo prazo podem se tornar inúteis. A gestão dedica-se a tarefa de fazer bem feito o que se está executando no presente.

### **2.2.3 Abordagem processual**

Na abordagem processual, tanto as organizações quanto os mercados são com frequência um fenômeno desordenado, do qual a estratégia emerge com muita confusão e a passos pequenos (WHITTINGTON, 2002). Aqui, se deve aceitar e trabalhar com o mundo do jeito que ele é, pois o mercado também é um processo.

Apoia-se nos limites da cognição humana, onde as pessoas não conseguem considerar mais do que uma série de fatos ao mesmo tempo, e são parciais na interpretação dos dados. Dessa forma, o homem econômico racional é uma ficção.

Whittington (2002, p. 27) observa:

Essa visão modesta sobre as empresas e as pessoas que as dirigem traz implicações significativas para a estratégia. A perspectiva processual diminui radicalmente a importância da análise racional, limita a busca pela flexibilidade estratégica e reduz as expectativas de sucesso. Na prática, os estrategistas não se esforçam incessantemente pela solução ótima, mas ficam satisfeitos seguindo a rotina e a heurística estabelecida pela empresa.

Além disso, nesta perspectiva, as estratégias não são escolhidas e sim programadas. As estratégias são o meio pelo qual os gestores tentam simplificar e ordenar um mundo complexo e caótico.

#### **2.2.4 Abordagem sistêmica**

A abordagem sistêmica considera a capacidade das organizações planejarem e agirem efetivamente dentro de seus ambientes. Entretanto, a razão por trás das estratégias são peculiares a determinados contextos sociológicos, onde o comportamento econômico das pessoas é inserido em uma rede de relações sociais que pode envolver as famílias, o estado, a formação educacional e profissional, a religião, a origem étnica, entre outras (WHITTINGTON, 2002).

Dessa maneira, as empresas diferem de acordo com os sistemas sociais e econômicos em que estão inseridas. E mudanças na constituição social do gerenciamento em si, podem levar a mudanças em todo o sistema nas racionalidades que informam a ação estratégica.

A premissa defendida pelos teóricos sistêmicos é que a tomada de decisão não é motivada por fins apenas econômicos ou utilitaristas. O que ocorre é que todos os indivíduos fazem parte de um sistema social que coagem as organizações a se adaptarem à realidade. Assim, as regras da cultura local exercem forte influência sobre a estratégia adotada pela empresa (PEREIRA et al, 2006).

Segundo Whittington (2002, p. 32):

Princípio central da teoria sistêmica é que aqueles que tomam decisões não são simplesmente indivíduos imparciais, calculistas, interagindo em transações puramente econômicas, mas pessoas profundamente enraizadas em sistemas sociais densamente entrelaçados. A noção de Granovetter (1985) de “inserção” social capta o sentido de que a atividade econômica não pode ser colocada em uma esfera rarefeita, separada, de cálculo financeiro impessoal.

Portanto, as abordagens sistêmicas salientam que os processos estratégicos refletem os sistemas sociais em que a estratégia está sendo elaborada.

### **2.3 ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL**

A suposição prevalecente na literatura recente é que a escolha estratégica e determinismo ambiental representam explicações mutuamente exclusivas, concorrentes de adaptação organizacional. Hrebiniak e Joice (1985), ao contrário, argumentam que a escolha e o determinismo são variáveis independentes que podem ser posicionadas separadamente para desenvolver uma tipologia de adaptação organizacional.

Um dos argumentos centrais no recente tratamento da adaptação das organizações se concerne à gerência ou se deriva do meio ambiente. Trata-se de uma visão de como os processos refletem escolha e seleção versus a reação às forças do meio ambiente. Esse debate gira em torno da predominância do voluntarismo ou do determinismo externo no processo de escolha estratégica, onde qualquer classificação é produto da interação entre a organização e o meio no processo de adaptação.

A implicação relatada na literatura existente é a distinção binária entre escolha e determinismo na captura do comportamento organizacional. O argumento Hrebiniak e Joice (1985) é que a escolha organizacional e o determinismo do meio ambiente podem ser posicionados como variáveis independentes no processo de adaptação, como é possível observar na tabela 1.

#### **Adaptação Organizacional**

#### **Efeitos dos Quatro Tipos Organizacionais nas Escolhas Estratégicas em Variáveis Organizacionais**

Tabela 1: Elaborada por Hrebiniak e Joice (1985).

Variável	Quadrante I	Quadrante II	Quadrante III	Quadrante IV
	Determinismo alto	Determinismo alto	Determinismo baixo	Determinismo baixo
	Escolha baixa	Escolha alta	Escolha alta	Escolha alta
Escolha	Mínima	Diferenciada	Máxima	Incremental
Nº de escolhas estratégicas	Pouca	Média-alta	Alta	Pouca
Ênfase na decisão	Meios Secundária – fins	Primária – meios Secundária – meios	Primária – fins	Meios-fins
	(preocupação com a eficiência)	(preocupação com a efetividade)		
Estratégias	Defesa	Diferenciação	Diferenciação	Reação
	Custo da liderança	Foco – análise	Foco – prospecção	
Autonomia, inovação	Baixa (restrições externas)	Média	Alta	Baixa (restrições internas)
Comportamento político, conflito	Baixo-médio	Alto (inter-organizacional)	Alto (inter-organizacional)	Baixo
Pesquisa	Dirigido à soluções alguma pesquisa	Dirigido à soluções; negligenciada	Pesquisa negligenciada	Problemática

No Quadrante I, com a ecologia populacional, onde há seleção natural para adaptação, predomina a baixa escolha estratégica e o alto determinismo ambiental. As escolhas são limitadas em função da falta de poder da organização. Dessa forma, a adaptação é determinada pelo ambiente ao invés da empresa. Essas empresas não



acompanham as mudanças tecnológicas e de mercado. Entre estas organizações estão as pequenas empresas e as empresas que comercializam *commodities* (HREBINIAK e JOICE, 1985).

O Quadrante II, em que está a diferenciação ou foco, tanto a escolha estratégica como o determinismo ambiental são altos. A escolha é diferenciada devido aos grandes recursos do meio ambiente. Como exemplo, estão situadas nesse quadrante grandes empresas em setores muito regulamentados. Importante salientar, segundo Hrebiniak e Joice (1985), que as restrições externas de alto determinismo podem não impedir a escolha individual e a adaptação estratégica.

No Quadrante III prepondera a escolha estratégica alta, que determina o domínio organizacional. Já determinismo ambiental é baixo. Nesse meio de poucas limitações políticas, a organização pode definir as condições do mercado (HREBINIAK e JOICE, 1985).

Por último, o quadrante IV, de escolha não diferenciada, possui tanto baixa escolha estratégica como baixo determinismo ambiental. São organizações que possuem pouca escolha estratégica, embora existam baixas restrições externas. Para Hrebiniak e Joice (1985) estas empresas podem ter competências que não são adequadas ao meio ambiente.

O número e tipo de opções estratégicas variam de acordo com a tipologia apresentada acima. Existem poucas opções estratégicas viáveis nos quadrantes I e IV, mas por motivos diferentes. Restrições externas delimitam a escolha no quadrante I. Por outro lado, fatores internos inibem a tomada de decisão no quadrante IV. O número de opções é mais elevado no quadrante III e, até maior ainda, no quadrante II, onde a escolha coexiste com contingências geradas externamente. Mas os tipos de escolha, que as organizações podem controlar, variam significativamente entre os quadrantes II e III, apesar do elevado número de opções estratégicas disponíveis em cada caso.

A tabela acima também destaca a ênfase nos meios ou nos fins pela organização. O quadrante I sugere controle sobre os meios. Trata-se de empresas que atuam em meios competitivos e sem controle sobre o mercado e a demanda. No quadrante II o controle do meio ambiente também é alto, mas a empresa possui oportunidades de escolha acima dos meios e dos métodos de competição, onde múltiplas estratégias são possíveis. Já no quadrante III, a estratégia primária é sobre os fins. São empresas que

que estão livres para desenvolver seus produtos e serviços. Por último, quadrante IV mostra empresas que possuem ênfase tanto nos fins como nos meios, pois o determinismo do ambiente e a escolha são baixos.

A principal conclusão do estudo de Hrebiniak e Joice (1985) é que tanto a interdependência quanto interação entre escolha estratégica e determinismo ambiental define a adaptação organizacional. Ambas são necessárias para explicar e classificar satisfatoriamente a adaptação organizacional.

A adaptação da organização é um processo dinâmico, que é resultado da força e da dependência do meio ambiente, onde as forças presentes na figura elaborada pelos autores não são estáticas. Esse modelo simples releva uma construção conceitual e mostra que explicações de causa e efeito podem não ser suficientes para capturar a complexidade e riqueza do comportamento organizacional.

### **3 METODOLOGIA**

O componente essencial de uma pesquisa se refere à base ontológica. Esta trata da crença do pesquisador quanto ao mundo que o cerca e sobre o que pode ser compreendido sobre o mesmo. Esta pesquisa possui um caráter interpretativista da esfera social, que defende a ideia que a ação humana é essencialmente subjetiva. De acordo com o interpretativismo, a realidade é subjetiva, holística e complexa (HIRSCHMAN, 1986).

A partir de um estudo de caso (YIN, 2001), foi realizada uma pesquisa biográfica de uma organização, com um tratamento qualitativo dos dados coletados. O estudo de caso é uma estratégia apropriada para se examinar acontecimentos contemporâneos e históricos, por meio da entrevista. Este procedimento é adequado quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos, como no caso de uma organização e seu respectivo meio (YIN, 1994).

O caso selecionado foi uma oficina auto elétrica, cuja denominação será preservada, no município de Ijuí, no estado do Rio Grande do Sul. O sujeito da pesquisa é o proprietário e gestor da organização. Foi utilizada uma entrevista semiestruturada para a coleta dos dados com o proprietário e gestor da empresa, buscando detalhes imprescindíveis para análise da organização, através da maior liberdade que este método

oferece ao entrevistado. A biografia da empresa foi dividida em dois períodos: (a) resistência e (b) crescimento, os quais foram analisados com base no referencial teórico.

Os procedimentos utilizados para coleta e análise de dados são os apresentados pela *direct research*, idealizados por Mintzberg (1983). Trata-se de um processo indutivo, sistemático, com a busca do contexto organizacional, dados episódicos e termos reais organizacionais, onde, por fim, se realiza uma síntese de cada período da organização, com análise teórica dos estágios de mudança.

A natureza da pesquisa é aplicada, pois gerou compreensão sobre os processos estratégicos na organização objeto do estudo. Em relação à abordagem, foi uma pesquisa qualitativa, onde o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados, através da entrevista (NEVES, 1996). Os significados são os objetivos de abordagem, os quais não podem ser traduzidos em números. Nesse sentido, há um vínculo entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito.

Quanto aos objetivos, se trata de uma pesquisa explicativa, em função da pesquisa buscar esclarecer a adaptação estratégica de uma oficina auto elétrica. Isto denota o intuito de busca de entendimento ou interpretação dos processos a serem investigados.

#### **4 ORGANIZAÇÃO OBJETO DE ESTUDO**

O objeto de estudo deste artigo é uma oficina de automóveis de Ijuí/RS, que trata da parte elétrica dos veículos, um tipo de oficina que é conhecida apenas como auto elétrica. O nome da referida organização foi preservado. Assim, no decorrer do artigo, a empresa será referida apenas como auto elétrica.

Embora a abertura tenha ocorrido em 15 de janeiro de 2005, desde o ano de 2004 o proprietário (e também gestor) já tinha começado a estocar peças que, além de servirem para os consertos, também são comercializadas nesta empresa.

Importante ressaltar que o proprietário, hoje com 54 anos, criou esta empresa porque anteriormente já trabalhava no comércio de peças elétricas automotivas e tinha, desta forma, contatos com fornecedores. Além disso, possui formação técnica em administração, que lhe proporciona conhecimentos de gestão.

As oficinas auto elétricas caracterizam-se por se encarregar especificamente do sistema elétrico dos automóveis. Nestas, é possível reparar motores de partida,

alternadores, chicotes de fiação e demais componentes elétricos que as demais oficinas mecânicas não podem atender.

A história da organização objeto de estudo divide-se em dois grandes períodos estratégicos, que receberam denominações pelo autor deste artigo. O primeiro intervalo foi chamado de “Período de Resistência” e compreende os anos de 2005 a 2009. Já o segundo intervalo denomina-se “Período de Crescimento” e se situa entre os anos de 2010 à 2015.

#### **4.1 PERÍODO ESTRATÉGICO I - Período de Resistência (2005 – 2009)**

No período compreendido entre a abertura da empresa (ano de 2005) até o final do ano de 2009, a característica essencial foi o baixo crescimento econômico da organização. A abertura da empresa aconteceu durante uma época de estiagem da Região Noroeste do Rio grande do Sul, o que dificulta a prestação de serviços e comercialização de produtos numa região predominantemente agrícola.

Neste ínterim havia apenas um funcionário e muito menos clientes que na atualidade. Todavia, havia gastos maiores, com a compra, em 2005, de um *elevacar* (equipamento para se trabalhar sob os veículos) e, no ano de 2008, ao se adquirir um equipamento de testes elétricos.

O proprietário também afirma que não foi um período propriamente de crise e sim de crescimento lento. De modo que a sobrevivência da organização foi assegurada pelo bom ponto comercial da empresa e os excelentes conhecimentos empresariais na área automotiva e de gestão pelo proprietário.

Nesta fase de desenvolvimento da empresa é possível verificar que o proprietário adotou a estratégia de estabilidade, onde há um perfil conservador e a organização se concentra na sua própria manutenção e permanência no mercado. Certo e Peter (1993, p. 118) explicam:

A organização que adota uma estratégia de estabilidade se concentra em sua linha ou linhas de negócio existentes e tenta mantê-las. Esta é uma estratégia utilizada em diversas situações. Uma organização que seja grande e domine seu(s) mercado(s) pode escolher uma estratégia de estabilidade para evitar controles governamentais ou penalidades por monopolizar a indústria. Outra organização pode achar que, além de ser dispendioso, o crescimento também pode ter efeitos prejudiciais sobre a lucratividade. Finalmente, uma organização, numa indústria de baixo crescimento ou sem crescimento que

não tenha outras opções viáveis, pode ser forçada a selecionar uma estratégia de estabilidade.

Nota-se que possuir ao menos certo grau de estratégia é necessário, como no caso descrito, para a sobrevivência da organização. Isto em função das seguintes vantagens de se possuir um plano básico: 1. A estratégia fixa a direção. 2. A estratégia focaliza o esforço. 3. A estratégia define a organização. 4. A estratégia provê consistência. (MINTZBERG et al, 2000, p. 22).

Destarte, a partir da análise da Figura 2 deste artigo, que contém o quadro elaborado por Hrebiniak e Joice (1985), cruzando com as informações obtidas na entrevista qualitativa, verifica-se que durante a fase de resistência da auto elétrica objeto de estudo, esta se encontrou no quadrante IV. Desta maneira, a escolha da organização foi não diferenciada e a adaptação ocorreu por acaso, devido a este período haver baixa escolha estratégica, assim como baixo determinismo ambiental.

A baixa escolha estratégica deste período ocorreu em função da empresa ainda não ser amplamente conhecida na região, nos anos iniciais. Além de não ter grande gama de equipamentos e possuir apenas um funcionário. Também haviam os gastos iniciais do empreendimento. Dessa maneira, apenas seguia o determinado pelo mercado. Mercado este que também não influenciava muito negativamente, ou seja, baixo determinismo ambiental, pois a competitividade na área das auto elétricas não é muito grande no município.

#### **4.2 PERÍODO ESTRATÉGICO II - Período de Crescimento (2010 – 2015)**

No intervalo entre o ano de 2010 até 2015, verifica-se um período de crescimento da empresa. No ano de 2010, como ponto de inflexão, foi contratado mais um funcionário, o que também aconteceu no ano de 2013. Quanto a este fato, o proprietário relatou grande dificuldade de encontrar profissionais capacitados, mesmo que sem muita experiência com sistema elétrico de automóveis.

Entretanto, o proprietário destaca que o fator determinante no crescimento da empresa foi o fato de ter os equipamentos totalmente pagos e principalmente as peças do estoque compradas “à vista” dos fornecedores, o que proporcionou os maiores lucros. Esta prática, inclusive, foi comentada pelo proprietário como a forma que ele pensa em estratégia.

Nesse viés, durante toda a história desta auto elétrica o proprietário pautou por práticas éticas, em uma cultura baseada no valor, com o pagamento em dia dos fornecedores. A ênfase em práticas éticas também traz retornos econômicos para a empresa, como demonstra Hitt et al (2005, p. 508), ao explicar sobre pesquisas que abordam valores éticos:

Alguns argumentam que os ganhos gerenciais e organizacionais são mutuamente benéficos. Em outras palavras, firmas que estabelecem e mantêm práticas éticas têm mais probabilidade de obter competitividade estratégica e ganhar retornos acima da média. Uma razão fundamental para essa relação é que uma reputação de práticas éticas atrai clientes fiéis.

Neste intervalo, o meio ambiente continuou não sendo determinante, pois os fatores externos permaneceram não interferindo significativamente. Entretanto, os clientes aumentaram, em função da empresa se tornar mais conhecida no mercado e a organização prezar por um bom prestamento dos serviços.

A partir da análise da Figura 2 deste artigo, com o quadro elaborado por Hrebiniak e Joice (1985), verificando com as informações obtidas na entrevista qualitativa, observa-se que, durante a fase de crescimento da auto elétrica objeto de estudo, esta se posicionou no quadrante III. De forma que houve escolha estratégica da organização, ao pautar pela conduta ética, pagamentos à vista de fornecedores e contratação de mais funcionários. Assim, a adaptação ocorreu por design, se moldando à um ambiente pouco influente, como já exposto na descrição do período anterior.

## **5 CONCLUSÃO**

A partir da análise realizada, se observa que a auto elétrica objeto de estudo possuiu dois grandes períodos estratégicos, que receberam denominações dadas pelo autor deste artigo. O primeiro período estratégico foi chamado de “Período de Resistência” e compreende os anos de 2005 a 2009. E o segundo período estratégico foi denominado “Período de Crescimento”, se situando entre os anos de 2010 a 2015.

Notou-se que durante o primeiro período, tanto as escolhas individuais do proprietário, quanto o meio ambiente não foram expressivos. E apenas a sobrevivência da empresa foi alcançada. Havia os gastos iniciais do empreendimento, compra de equipamentos e a empresa ainda não era muito conhecida pelo público. Nesta fase, vigorou o quadrante IV do modelo de Hrebiniak e Joice.

Entretanto, na segunda fase da empresa, que compreendeu os últimos cinco anos, houve um significativo crescimento, pois embora o meio ambiente ainda influenciasse pouco, a decisão do proprietário de prezar por equipamentos e estoques totalmente pagos, além de bons serviços, foi decisiva no crescimento econômico da organização. Aqui, se manteve o quadrante IV do modelo de Hrebiniak e Joice.

E ainda, se verificou que o proprietário atuou de maneira ética em sua empresa, o que demonstra uma abordagem sistêmica, ao se adaptar à realidade social, não estando motivado apenas por interesses econômicos e imediatamente práticos.

Na abordagem sistêmica, todos os indivíduos fazem parte de um sistema social complexo, onde as organizações se adaptam à realidade. Logo, os processos estratégicos refletem as características sociais dos gestores e o contexto social em que a estratégia está sendo aplicada.

## REFERÊNCIAS

- BAUER, R. **Gestão da mudança** – caos e complexidade nas organizações. São Paulo: Atlas, 1999.
- CERTO, Samuel C. PETER, J. Paul. I. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HITT, Michael. IRELAND, R. Duane. HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- HEBINIAK, L. G. JOICE, W. F. **Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinismo**. Administrative Science Quartely, v. 30, 1985, p. 336-349.
- HIRSCHMAN, E. C. Investição humanista na pesquisa de marketing: filosofia, método e critério. **Jornal de Pesquisa de Marketing**, Chicago, v. 23, n. 13, p. 237-249. 1986.
- MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A. **Uma abordagem multiparadigmática para a disciplina estratégia**. II Encontro de Estudos em Estratégias – 3Es, 2005. Rio de Janeiro-RJ. Anais....2005.
- MINTZBERG, Henry. **An emerging strategy of “direct research”**. In: Van Maanen, J (Ed.) Qualitative Methodology. London: Sage, 1983
- MINTZBERG, Henry. AHLSTRAND, Bruce W., LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2º sem. 1996.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. AGAPITO, Fabiana de. ESTRADA, Rolando Ruan Soliz. ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Afinal, como se formam as estratégias?** O processo de formulação estratégica do terceiro setor. RAI. Revista de Administração e Estratégia. São Paulo. Vol. 3, núm. 1, 2006, p. 56-75.

WITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.