



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

KATIANE DINIZ CAVALCANTI

ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA E RECURSOS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO
EM UMA EMPRESA DE CALÇADOS

CAMPINA GRANDE

2018



KATIANE DINIZ CAVALCANTI

**ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA E RECURSOS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO
EM UMA EMPRESA DE CALÇADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de Bacharelado em
Administração, da Universidade Federal
de Campina Grande, em cumprimento
parcial das exigências para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof (a). Lúcia Santana de Freitas, Dr.

CAMPINA GRANDE

2018

ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA E RECURSOS ORGANIZACIONAIS: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA DE CALÇADOS

Katiane Diniz Cavalcanti¹

Lúcia Santana de Freitas²

RESUMO

A adaptação estratégica tem ocorrido a partir de duas visões: determinista, que interpreta o ambiente como o elemento principal do possível sucesso e da permanência organizacional e a voluntarista, na qual a organização tem capacidade de influenciar o ambiente e até de criar meios para a mudança. O presente estudo é resultado de uma pesquisa cujo objetivo é conhecer o processo de adaptação estratégica e as características dos recursos utilizados por uma empresa de calçados no período de 2013 a 2017. A fundamentação teórica baseou-se na proposta de Hrebiniak e Joyce (1985) para as adaptações estratégicas organizacionais e a Visão Baseada em Recursos (RBV). O estudo é uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, que se realizou a partir de um estudo de caso, para tal, utilizou-se de dados primários obtidos através de entrevistas semiestruturadas. Também se utilizou a proposta de Pettigrew (1987), para a análise da mudança: o contexto (interno e externo), o conteúdo (o quê) e o processo (o como). Como resultado observou-se a predominância do Quadrante III – Escolha estratégica, Hrebiniak e Joyce (1985) apresentando-se alta escolha estratégica e baixo determinismo ambiental em relação aos cinco dos nove eventos do período. Considerando a RBV, cabe destacar as características dos recursos utilizados e suas contribuições ao processo de adaptação estratégica, especificamente nos eventos 1, 4, 5, 8 e 9, que permitiram a mesma se posicionar como escolha estratégica. Pode-se concluir, que a empresa no referido período apresentou uma postura organizacional proativa, ou seja, essa teve uma maior possibilidade de escolha e soube lidar com as interferências do ambiente, e que dispõe de uma dotação de recursos valiosos o que lhe proporcionou vantagens competitivas.

Palavras-chave: Adaptação Estratégica. Determinismo. Voluntarismo. Visão Baseada em Recursos. Recursos Estratégicos.

STRATEGIC ADAPTATION AND ORGANIZATIONAL RESOURCES: A STUDY IN A FOOTWEAR COMPANY

ABSTRACT

The strategic adaptation has occurred from two perspectives: determinist, which interprets the environment as the main element of possible success and organizational permanence and voluntarist, in which the organization has the ability to influence the environment and even create means for change. The present study is the result of a research whose objective is to know the process of strategic adaptation and the characteristics of the resources used by a footwear company from 2013 to 2017. The theoretical basis was based on the proposal of Hrebiniak and Joyce (1985) for strategic organizational adaptations and the Resource Based View (RBV). The study is a qualitative, descriptive and exploratory research, which was carried out from a case study. For this purpose, we used primary data obtained through semi-structured interviews. We also used Pettigrew's (1987) proposal for the analysis of change: the context (internal and external), content (what) and process (or how). As a result, we observed

¹Graduanda em Administração - Universidade Federal de Campina Grande E-mail: Katy_diniz@hotmail.com

²Doutora em Administração pela Universidade de Valladolid-Espanha E-mail: Lucia.sdefreitas@gmail.com

the predominance of Quadrant III - Strategic Choice, Hrebiniak and Joyce (1985), presenting high strategic choice and low environmental determinism in relation to the five of the nine events of the period. Considering RBV, it is worth highlighting the characteristics of the resources used and their contributions to the process of strategic adaptation, specifically in events 1, 4, 5, 8 and 9, which allowed it to position itself as a strategic choice. It can be concluded that the company in the mentioned period presented a proactive organizational position, that is, it had a greater possibility of choice and was able to deal with the interferences of the environment, and that it has an endowment of valuable resources which provided advantages competitive.

Keywords: Strategic adaptation. Determinism. Voluntarism. Resource-based view. Strategic resources.

1 INTRODUÇÃO

Diante de um mercado competitivo e instável passando por constantes mudanças econômicas, torna-se cada vez mais relevante às organizações focarem em resultado que aumentem a eficiência e produtividade, reduzindo ao máximo custos operacionais. Por crer na necessidade e por se tratar de um processo complexo, as organizações precisam estar atentas às mudanças diárias que afetam o conjunto social, cultural, político e econômico, visto que tais variáveis influenciam na realidade organizacional.

Esse cenário de mudança faz com que a organização analise suas atitudes, levando em consideração o negócio, as pessoas, a sociedade, o país e o mundo em que estão situadas, pois essa análise prévia pode ser um diferencial diante da concorrência. Assim, os gestores passam a buscar maior entendimento sobre o conceito de mudança estratégica nas organizações e de como alcançar vantagens competitivas neste ambiente agitado (PINHEIRO; TONELLI; HEGE, 2015).

Tendo em vista o contexto acima, percebe-se a busca pela sobrevivência das organizações que gera, portanto, um extremo esforço destas a se adaptarem a esse ambiente turbulento, através de mudanças estratégicas corporativas. A crescente busca de respostas referente aos processos de interação e adaptação entre as organizações e o ambiente externo tem fomentado uma série de pesquisas quanto à adaptação estratégica nas organizações (ZALUSKI, 2017).

O entendimento a respeito da adaptação estratégica parte da análise de duas correntes distintas: o determinismo, em que se admite a influência do ambiente na definição de estratégias organizacionais, ou seja, a formação de estratégias é um processo realizado de fora para dentro da organização, e o voluntarismo, que defende que a organização é capaz de exercer influência sobre o ambiente (PINHEIRO; TONELLI; HEGE, 2015). Embora, as duas abordagens apresentem ideias completamente opostas, já se reconhece que elas não são

excludentes. Desse modo, uma organização pode, ao mesmo tempo, utilizar do determinismo ambiental e das ideias voluntaristas em um mesmo ambiente, conforme Hrebiniak e Joyce (1985).

Independentemente do tipo de adaptação utilizada, há necessidade de uma dotação de recursos capazes de dar suporte a esse processo de adaptação. O papel dos recursos se amplia quando esses podem constituir importantes fontes de vantagens competitivas. Portanto, a Visão Baseada em Recursos (VBR) passa a ser importante para o desenvolvimento da vantagem competitiva nas organizações. Barney e Hesterly (2007) afirmam que recursos valiosos, raros e de difícil imitação são fonte de vantagem competitiva sustentável, no entanto, sua má utilização pode reduzir a capacidade da empresa de obter vantagem competitiva, gerando apenas paridade competitiva ou mesmo desvantagem competitiva.

Assim, o problema de estudo da pesquisa, recai sobre: Qual tipo de adaptação estratégica e recursos que foram utilizados por uma empresa de calçados no período de 2013 a 2017? Diante disso, o presente trabalho tem como objetivo conhecer o processo de adaptação estratégica e as características dos recursos utilizados por uma empresa de calçados no período de 2013 a 2017. A justificativa da pesquisa é contribuir com o aprimoramento e desenvolvimento do conhecimento científico nesse campo de investigação, frente às mudanças que ocorrem no ambiente onde a empresa se encontra. Isso se constitui em uma importante ferramenta para a compreensão dos processos adaptativos e do ambiente competitivo, útil a empresa e ao setor.

Este artigo está organizado em quatro seções. A primeira seção é composta pela presente introdução, na qual se contextualizou o tema, problema da pesquisa, objetivo e justificativa. Na segunda seção será apresentada a fundamentação teórica, contendo as mudanças estratégicas (contextos e modelos) e a Visão Baseada em Recursos - (Recurso e características). Na terceira seção, abordam-se os procedimentos metodológicos que orientou a condução do estudo de caso. Na quarta parte, procede-se a apresentação e análise dos resultados. Na última seção, segue as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Adaptação estratégica nas organizações

Em ambientes com constantes alterações podem atingir negativamente as organizações que não se adaptarem ou não estiverem preparadas para responder as necessidades de mudanças. Compreender esse contexto torna-se indispensável para o sucesso e crescimento constante das organizações.

Nota-se que uma das principais preocupações das organizações neste contexto de mudança é manter a performance competitivo a fim de obter a sustentabilidade dos negócios. De acordo com Meneguetti et al. (2011), as organizações têm um meio próprio de atender o ambiente e essa forma pode criar benefícios mediante seus adversários. A partir disso, medidas e métodos estratégicos são elaborados para assim sair na frente de sua concorrência.

Diante do atual cenário das organizações, é inevitável para realização e condução dos processos o uso das tecnologias, no entanto, essa utilização tem provocado constantes transições que geram impacto na forma como as organizações atuam e devem atuar. Segundo (BARBOSA FILHO; PESSÔA, 2015), essa situação cria um ambiente de forte pressão e competitividade entre as empresas que buscam sustentabilidade em meio a uma crise que motiva inúmeras mudanças organizacionais.

Tais mudanças organizacionais são capazes de serem determinadas como qualquer alteração estrutural estratégica que possa causar abalo em partes ou em toda base da organização (PREDEBON; MARTINS, 2007). Na perspectiva de Lima e Bressan (2003), a mudança estratégica é qualquer variação, planejada ou não dentro da organização, alterações que podem acontecer entre as pessoas, no trabalho, na estrutura formal, na cultura, sendo de natureza positiva ou negativa para a eficiência/eficácia organizacional.

Na literatura existem estudos referentes ao fenômeno de mudança organizacional e suas repercussões no ambiente das organizações. Em torno dessa premissa, Marques, Borges e Reis (2016) afirmam que a mudança organizacional é uma modificação deliberadamente planejada e controlada na estruturada empresa, nos processos ou sistemas cujo objetivo é alcançar as metas. Assim, pode-se dizer que a mudança se tornou um aspecto necessário para o desenvolvimento sustentável da organização, elas não mudam mais apenas para adequar-se ao ambiente ou à tecnologia, mas por se esperar que mudem ao decorrer dos anos (ZALUSKI, 2017).

Na visão de Pettigrew (2013), o padrão de mudança considerado nas organizações representa uma mistura complexa de ajustes no núcleo de crenças dos principais tomadores de decisão das organizações, pois é desse ponto que se inicia a mudança, justamente pela necessidade de haver as mudanças na estrutura, a partir dessas mudanças nas crenças e na estrutura começou a surgir à nova estratégia. Em contrapartida, Comin e Sausen (2016) argumentam que os ambientes organizacionais possuem regulares mudanças, e requerem das organizações uma imediata adaptação em relação ao mercado e a capacidade de inovação da empresa, para promover uma melhoria contínua e diferenciada em suas atividades, fazendo com que ela se torne competitiva e apta de tomar as decisões necessárias.

Segundo Hrebiniak e Joyce (1985), que definem e analisam esse processo de adaptação ativa, como uma força que resulta do tipo e do poder e/ou vínculos existentes entre a organização e o meio externo para poder ocorrer. Nesse sentido, Child e Smith (1987), estabelece que a adaptação provirá das habilidades representadas por seus decisores, na observação da necessidade de haver a adaptação, e do conhecimento de interpretar e implementar as estratégias, de acordo com as exigências percebidas, de modo a garantir a permanência da organização no ambiente competitivo atual.

Existem algumas abordagens teóricas que se propõem a explicar as mudanças pelas quais as organizações passam em sua história. A discussão existente no campo de estudos sobre adaptação estratégica tem ocorrido a partir de duas visões: a primeira delas é a visão determinista que interpreta o ambiente como o elemento principal do possível sucesso e da permanência organizacional, retirando da organização a possibilidade de escolha de estratégias, considerando como base os princípios da seleção natural (HANNAN; FREEMAN, 1977). No outro sentido, encontra-se a visão voluntarista ou escolha estratégica, na qual a organização tem capacidade de influenciar o ambiente e até de criar meios para a mudança. Nessa perspectiva encontra-se a Teoria da Dependência de Recursos, o Modelo Racional e a Escolha Estratégica (ACUÑA; FERNÁNDEZ, 1995).

Quanto aos modelos para explicar o processo de mudança e/ou adaptação organizacional descontem-se as propostas de Tushman e Romanelli (1985); Weitzel e Jonsson (1989); Strebel (1993) e Greiner (1972); e Hrebiniak e Joyce (1985).

Tushman e Romanelli (1985) propõe o modelo chamado de equilíbrio pontuado para investigar a mudança organizacional por meio do tempo. A evolução organizacional é denominada como períodos de mudança incremental, definidos por períodos de mudança descontínuo. Eles defendem que as organizações crescem ou evoluem através de períodos convergentes pontuados por reorientações (períodos considerados curtos de mudanças revolucionárias) que definem limites aos tempos convergentes. Com base no modelo, o estágio de convergência trata-se de um longo período em que ocorrem mudanças incrementais e adaptação quando necessárias.

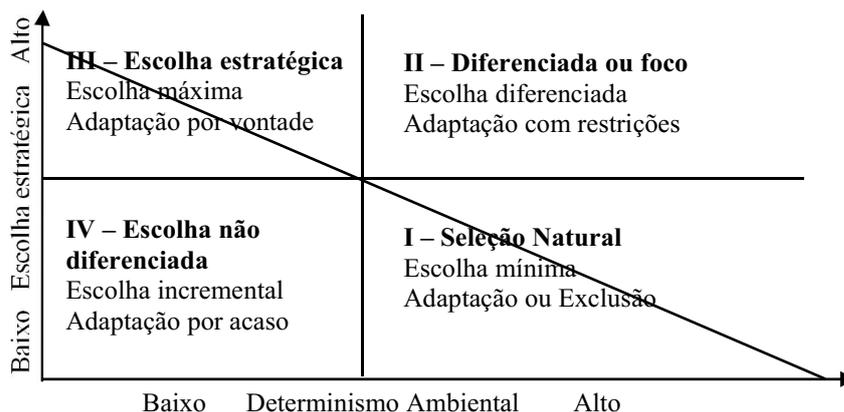
Nas reorientações, os períodos considerados curtos e de mudanças revolucionárias, são utilizados em resposta as existentes discontinuidades no ambiente. Habitualmente, as forças de inércia agem para precaver que estratégias novas sejam implementadas, fazendo com que a atual estratégia provoque declínios de performance, a partir de então os períodos de reorientação são ativados.

Dentre os diversos modelos tem-se os apresentados por Weitzel e Jonsson (1989); Strebel (1993) e Greiner (1972) que mostram a existência de vários termos que são utilizados para definir o momento em que acontecimentos diversos impulsionam uma organização a enfrentar o processo de mudança, por exemplo a crise, revolução, evolução, declínio, ponto de ruptura, ponto de decisão. Esses termos encontram-se tão isolados nas análises de seus utilizadores, porém, eles apresentam na literatura o mesmo significado, ou seja, ponto de mudança pode ser compreendido como o momento em que se percebe a necessidade de tomar a decisão na organização, sendo provocado por um conjunto de motivos e situações presentes no ambiente e na própria organização.

Segundo os autores, a mudança baseia-se em dois pressupostos. O primeiro, condiciona a intensidade da mudança e a ordem, ou seja, o padrão de relação estabelecido pela organização com o ambiente. Assim, um evento externo que pode gerar uma mudança radical em uma organização pode não gerar em uma outra. O segundo, decorre do primeiro, desse modo, somente a partir da percepção do ponto de mudança pelos membros da organização é que se pode ter uma postura proativa frente a mudança, podendo-se planejar e executar ações com a finalidade de garantir os objetivos previamente definidos por Weitzel e Jonsson (1989); Strebel (1993) e Greiner (1972).

Hrebiniak e Joyce (1985) propõem um modelo de adaptação estratégica organizacional baseado na escolha estratégica e no determinismo ambiental como variáveis livres, ou seja, os indivíduos podem fazer escolhas na tomada de decisão e podem também sofrer influência do ambiente. Esses autores apresentam uma tipologia de adaptação organizacional dividida em quatro tipos: (I) **Seleção Natural**, em que não existe a possibilidade de escolha, assim, as escolhas são definidas pelo ambiente. (II) **Diferenciação ou foco**, tipo que apresenta adaptações, porém, com algumas restrições; (III) **Escolha estratégica**, nesse caso a escolha é máxima e (IV) **Escolha não diferenciada**, em que a adaptação é ao acaso. Na figura a seguir, a representação deste modelo:

FIGURA 1- Escolha estratégica e determinismo ambiental na adaptação organizacional



Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985, p. 339).

O primeiro quadrante demonstra a tipologia da **seleção natural** para adaptação, apresentando uma baixa escolha estratégica e com alto determinismo ambiental. Para esse quadrante, Hrebiniak e Joyce (1985) explicam que as escolhas são possíveis, mas é limitada devido à ausência de recursos e poder na organização, assim a adaptação é determinada pelo ambiente externo e não pelo ambiente interno. O segundo quadrante evidencia a **diferenciação ou foco**, que indica a escolha estratégica e determinismo ambientais altos, o que caracteriza um ambiente agitado para adaptação. A escolha é considerada alta, podendo ser seletiva ou diferenciada. Para Hrebiniak e Joyce (1985), essas organizações podem decidir escolher estratégias de diferenciação ou foco, assim sendo definido os nichos de mercado dentro dos limites estabelecidos pelo ambiente.

O terceiro quadrante é o inverso do primeiro, nomeado como **escolha estratégica**. Nesta posição a escolha estratégica é alta, pois se determina o domínio organizacional e o determinismo ambiental é baixo. Segundo os autores, devido à ausência de dependências problemáticas e de poucas limitações políticas, a organização pode declarar ou definir o seu domínio e as condições exógenas segundo as quais ela deseja competir. O quarto quadrante, apresenta-se a **escolha não diferenciada**, ou seja, baixa escolha estratégica e baixo determinismo ambiental, cuja mudança pode acontecer por rotulações de adaptações ao acaso, pois não apresentam estratégia coerentes para realizar o aproveitamento das condições ambientais. Esse quadrante pode ser simplesmente um conjunto de forças internas e competências que são indevidas para as condições externas (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

Independentemente do tipo de adaptação estratégica vivenciado pelas organizações essa precisa ser embasado por um conjunto de recursos estratégicos, conforme é exposto pela Visão Baseada em Recursos, ponto que se apresenta no próximo tópico.

2.2 Visão Baseada em Recursos (VBR)

A visão baseada em recursos (Resource-Based View - RBV) se constitui uma das principais teorias estratégicas do século XX. É uma linha da literatura sobre vantagem competitiva que adquiriu notabilidade no campo da estratégia, dentro dos estudos pioneiros de Penrose (1959) e, mais fortemente, em Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Peteraf (1993), Teece, Pisano e Shuen (1997) entre outros. Essa abordagem considera os recursos e as suas capacidades uma preocupação central da estratégia.

Segundo Beuren e Marcello (2016) e Melo (2011), a VBR permite a identificação dos principais recursos e capacidades de uma organização, em prol de utilizá-los para obter

oportunidades estratégicas, tornando-se uma vantagem para o alcance do desempenho diferenciado. A VBR tem como objetivo investigar e verificar o ambiente organizacional (interno) para rastrear fraquezas e potenciais, que podem ser utilizados como recursos únicos para a obtenção vantagem competitiva (JOYCE et al., 2017).

Assim, a utilização de um conjunto de recursos competitivos diferenciados e com uma estratégia bem estruturada, poderão se tornar uma vantagem perante a concorrência. A VBR analisa e foca nos processos organizacionais, o que podem gerar um desenvolvimento de estratégias únicas e flexíveis, tornando-se, portanto, competências organizacionais (JUNGES; DAL-SOTO, 2017). Essa teoria proporciona às organizações um melhor entendimento do potencial dos recursos, analisando e utilizando o que há de diferente e que pode ser capaz de trazer resultados positivos para a organização, assim à empresa obtêm vantagens para competir (RIBEIRO; SCHERER; SILVA, 2016). Esse modelo particulariza os recursos heterogêneos e únicos no qual esses podem ser utilizados pelas empresas para lhe permitir a obtenção de vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

Desse modo, o aspecto central das abordagens dos estudos que compõem a VBR é identificar os recursos e as capacidades organizacionais que são capazes de possibilitar à empresa uma Vantagem Competitiva Sustentável (VCS). Os recursos para Barney e Hesterly (2011), são classificados como tangíveis (máquinas, instalações) e intangíveis (conhecimento organizacional e relações externas). Já a capacidade se refere à habilidade dos tomadores de decisões da organização utilizar os seus recursos para alcançar o resultado desejado (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Teece, Pisano e Shuen (1997) defendem que as capacidades são ativos invisíveis, ou seja, recursos e processos organizacionais formados ao longo do tempo, sendo difíceis de adquiri-los. Para esses autores, o termo capacidades dinâmicas é a habilidade da organização ser flexível considerando o ambiente de mudanças.

King et al (2002), propõem um modelo para identificação e avaliação das competências organizacionais através dos aspectos que auxiliam na avaliação das competências: o consenso, o caráter tácito, a robustez e o grau de fixação. Para King et al (2002), o **consenso** demonstra a visão em comum dentro de um grupo implicando em uma maior coerência e confiança nas tomadas de decisões, ou seja, dentro da organização o consenso ocorre quando os decisores possuem a mesma visão sobre a VCS; o **caráter tácito** demonstra até que aspecto uma competência é influenciada pelo conhecimento que resiste a codificação e a divulgação; a **robustez** reflete na competência que apresenta durabilidade frente às turbulências; segundo King et al (2002), a competência é identificada quanto existe à possibilidade de ser transferida para a concorrência pela **fixação**.

Peteraf e Barney (2003) defendem que a definição de vantagem competitiva está diretamente relacionada com o desempenho superior e o lucro econômico da empresa. Peteraf (1993) propôs um modelo na qual quatro condições devem ser apresentadas para garantir à organização a criação e ainda uma sustentação da vantagem competitiva. As condições propostas por Peteraf (1993) são: a condição de **Heterogeneidade**, na qual uma empresa detém um recurso que é denominado raro ou superior à da concorrência, cuja oferta no mercado é limitada em uma indústria em quantidade, o que eleva seu custo; **limitações ex-ante à competição**, essa condição ocorre quando antes do recurso gerar vantagem competitiva e posição privilegiada da empresa na indústria, exista uma competição limitada por este recurso, possibilitando uma vantagem a aquele que adquiri-la ou desenvolvê-la, pois esse recurso virá a ser raro ou superior no mercado posteriormente; **limitações ex-post à competição**, condição que acontece após ter sido adquirida a posição esperada no mercado e o recurso gerar vantagem competitiva, devendo ser imperfeitamente imitável e substituível, de modo a preservar os lucros proporcionados pelo recurso; **imperfeita mobilidade**, condição na qual um recurso pode ser gerador de VCS, pelo motivo do recurso ser mantido exclusivamente dentro da empresa, sendo chamados de co-especializados.

Barney e Hesterly (2007) apresenta uma abordagem distinta de Peteraf (1993). Eles propõem um modelo para análise dos recursos e capacidades buscando o potencial de VCS de cada um, denominado VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização). O recurso e as capacidades devem apresentar **valor** que possibilite a organização explorar a oportunidade ou neutralizar uma ameaça do ambiente externo, podendo assim desenvolver uma força organizacional e uma paridade competitiva, desde que, além de manter valiosos, a empresa explore esses recursos; deve ainda ser **raro** para proporcionar VCS e uma força distintiva, sabendo que o recurso precisa ser controlado por pequena quantidade de concorrentes, embora ela seja temporária; deve ainda ser difícil de ser copiado, ou seja, ser **imperfeitamente imitável** para ser considerada uma fonte de vantagem competitiva sustentável, para isso, é necessário que a empresa desenvolva mecanismos que tornem a imitação custosa; e ter a condição de **organização** para assim aproveitar o máximo de seus recursos, a empresa deve ter a capacidade de explorá-los e organizá-los, para tanto, é essencial está organizado administrativamente.

Por fim, para a análise da adaptação estratégica utilizou-se da proposta de Hrebiniak e Joyce (1985) baseadas na escolha estratégica e no determinismo ambiental e para a avaliação das características dos recursos utilizou-se da Visão Baseada em Recursos. Após ter sido

apresentado a revisão da literatura, no capítulo a seguir será explicitado os aspectos metodológicos utilizados neste trabalho.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho utilizou a abordagem de pesquisa qualitativa, que de acordo com Merriam (1998) o método visa descrever e analisar as percepções e entender os fenômenos da pesquisa a partir do contexto existente em que esses são estudados. Uma pesquisa é classificada como qualitativa quando é utilizada para reunir dados sobre um fenômeno que não pode ser quantificado numericamente (STRAUSS; CORBIN, 1990). Por isso, neste estudo, analisou-se o processo de adaptação estratégica dos últimos cinco anos de uma empresa de calçados

Ademais, essa pesquisa classifica-se como de natureza descritiva e exploratória, visto que há conhecimento insuficiente acerca dos fenômenos do tema em estudo (GODOY, 1995). Assim, justifica-se a escolha da natureza descritiva para esse trabalho, pois, conforme Richardson (1985), este se propõe a investigar o que é o objeto de estudo, para assim identificar as características de um fenômeno. Desse modo, pode ser considerado como objeto de estudo uma situação específica, grupo ou indivíduo. Através da pesquisa exploratória se realizou um levantamento bibliográfico, buscando fontes e trabalhos que deem suporte para que ocorra uma correta interpretação dos fatos. Quanto ao método esta pesquisa utiliza-se de um estudo de caso, pois apresenta o objetivo de descrever o comportamento da organização durante determinado período (YIN, 1987).

O caso em questão é a empresa Luxo nos Pés (nome fictício) com suas atividades produtivas realizadas no estado da região nordeste, o período de análise ocorreu entre os anos de 2013 a 2017, correspondendo a cinco anos consecutivos. Procurou-se identificar os acontecimentos que marcaram cada ano, os quais foram denominados de eventos críticos, considerando sempre os que foram fortes impulsionadores de processo de mudança.

Quanto aos dados, foram utilizados dados primários para realização deste trabalho. Esses dados primários foram obtidos por meio de quatro entrevistas semiestruturadas que duraram em média cinquenta minutos cada, realizadas no período de 28 de agosto a 26 de outubro com um gestor que está na empresa há aproximadamente oito anos. Este tipo de entrevista, valoriza a presença do pesquisador, oferece liberdade e espontaneidade necessária ao entrevistado, enriquecendo a investigação, seguindo perguntas pré-elaboradas apoiadas em teorias que interessam à pesquisa (TRIVIÑOS, 1987).

Para a análise dos dados deste estudo, aplicou-se o método proposto por Pettigrew (1987), em que se apresenta um modelo de estudo do processo de mudança que envolve a interação contínua entre três elementos da mudança chamados de conteúdo, contexto e processo. O **conteúdo (“o quê”)** se refere a qualquer nova estratégia que acarreta gerenciar contexto e processo, ou seja, à área particular de contorno envolvendo a transformação em estudo; **processo (“o como”)** diz respeito às ações, reações e interações através do status do presente com o futuro, é a própria dinâmica da mudança; e **contexto (“o porquê”)** é classificado em contexto interno e externo: o ambiente interno, referindo-se à estrutura, cultura, política, como base para preceder as mudanças; e a parte externa, refere-se ao contexto social, econômico, político e ao ambiente competitivo em geral.

Além de Pettigrew (1987), utiliza-se para análise dos dados, o modelo proposto por Hrebiniak e Joyce (1985) para identificar o tipo de adaptação estratégica utilizado pela empresa, bem como, a análise das características dos recursos utilizados no processo de adaptação estratégica de acordo com a Visão Baseada em Recursos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 A adaptação estratégica da empresa Luxo nos Pés

A empresa Luxo nos Pés tem sua sede localizada na região do agreste, onde recentemente comemorou 25 anos de atuação na região, opera em quatro fábricas no Brasil e também no exterior, com presença no varejo em mais de 600 lojas, sendo maior parte dessas lojas em todo o Brasil e alguns pontos no exterior. No ano de 2017, apresentou uma receita líquida consolidada que somou mais de 1 bilhão, apresentando uma queda de quase 10% em comparação a 2016.

A empresa possui uma plataforma de oferta de produtos com designers inovadores, são diversos tipos de calçados, artigos específicos, e vestuários. O produto principal da empresa são as sandálias que desde sua fundação foram os produtos pioneiros da empresa. No que se refere a este último produto, a empresa produz em média 5 milhões de pares por mês, possui uma capacidade de instalação para mais de 60 mil pares por turno/dia. Nesse processo de produção, a matéria prima principal envolvida é a **borracha** na produção das solas dos calçados passando pelo processo de preparação da matéria prima, vulcanização de solas, injeção de forquilhas, acabamento, montagem e embalagem.

A seguir, serão apresentados de forma detalhada os eventos críticos ao longo de cinco anos da empresa em estudo.

a) Evento crítico 1- Ampliação da fábrica para produção de novos artigos (2013): a empresa em estudo contempla 95% das exportações de calçados do Estado e preparou nova ampliação, onde se concentra a maior parte da produção de seus produtos no país, recebeu investimentos para aumentar a capacidade de produção. Nessa ampliação a estimativa de investimento foi de aproximadamente vinte e cinco milhões, o que permitiu a construção de um galpão, a área que recebeu essa ampliação foi justamente o processo produtivo de calçados.

Devido à alta produção e a demanda de consumidores, houve a necessidade de ampliar o processo produtivo da empresa, essa ampliação recebeu apoio e incentivo, junto do apoio e incentivo do governo estadual e da prefeitura objetivando a fomentação da economia local, especialmente quanto à geração de empregos. Essa ampliação aconteceu em 1(ano) e 2(meses), resultando em um aumento de cerca de 24% da produção da fábrica em sua unidade local, alcançando o que se esperava desta ampliação. Através deste evento crítico a empresa Luxo nos Pés teve a capacidade de fornecer calçados mais confortáveis e macios graças a tecnologia de amortecimento que a instalação desse galpão permitiu.

Em consequência dessa ampliação foi necessário mais funcionários, mais matéria prima e investimentos na logística interna/externas. Assim, tornaram-se necessários diversos equipamentos novos, tais como: seis prensas hidráulicas com puxadores automáticos, dez ventiladores de estabilização de temperatura, vinte carrinhos hidráulicos de transporte de material e dois banburys (misturador de borracha). Entretanto, o principal motivo que levou a empresa buscar essa ampliação foi à necessidade de atender um novo mercado, podendo assim fazer diferentes ofertas ao consumidor e ampliar sua plataforma de produtos com calçados inovadores, e com isso abranger consumidores que possui uma elevada exigência com a qualidade dos produtos.

Essa ação de mudança teve como objetivo garantir aos clientes produtos com melhor qualidade. A mudança se caracteriza como de **alta escolha estratégica** e de **baixo determinismo ambiental**, pois fez parte de uma decisão interna, que buscou melhorar os processos de produção para assim aumentar sua plataforma de oferta. Dessa forma, esse evento localiza-se, de acordo com o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), no **Quadrante III - Escolha estratégica** com tipo de escolha máxima e adaptação por vontade.

Para realização dessa ampliação houve a necessidade da empresa buscar por alguns recursos internos, de acordo com Barney e Hesterly (2011) nesse evento necessitou-se de um **espaço físico** para a construção de um galpão, o que gerou também movimentação dos **recursos financeiros** para realização da ampliação, e ainda dos **recursos humanos** para

execução da construção da obra e, sobretudo, de **conhecimentos organizacionais** para que houvesse um controle e planejamento de tal ampliação.

O evento em questão e as características mencionadas pelos respectivos recursos envolvidos de acordo com a **Visão Baseada em Recursos** apresentam-se a **questão do valor** (BARNEY; HESTERLY, 2007), uma vez que esse proporciona a exploração de uma oportunidade surgida no ambiente e ainda melhorar a eficiência e eficácia da firma. Percebe-se que a empresa está organizada administrativamente para realizar essa ampliação e aproveitar o máximo seus recursos, seguindo o pensamento de Barney e Hesterly (2007) esta competência responde positivamente à questão da **organização**. Segundo King et al (2002), esse evento permitiu explorar competências através da visão em comum existente dentro da organização, apresentando o que o autor denomina de **Consenso**.

b) Evento crítico 2- Crescimento da maior concorrente em território nacional (2014):

com a crise econômica enfrentada pelo Brasil no período, o cenário de disputa pode-se acirrar ainda mais. Presenciando tal cenário a empresa Luxo nos Pés constatou que seu maior concorrente alcançou um grande crescimento econômico em um curto intervalo de tempo, os recorrentes aumentos de faturamento. As áreas que sofreram com as modificações devido a esse crescimento foram as de marketing, inovação e qualidade.

Tal crescimento aconteceu em um curto período de 6(meses) porém, em consequência disso, a Luxo nos Pés percebendo esse crescimento de sua concorrência procurou alternativas para permanecer no topo. A referida empresa tomou como reações atitudes de melhoria na qualidade com investimentos direto nesse setor, também a contratação de mais inspetores, além do investimento na área do marketing com a criação de mais propagandas com atores conhecidos na região. Essa mudança ainda gerou a necessidade de construção de sala para inovação e melhoria nos layouts das células de acabamento para facilitar a inspeção de qualidade. Dessa forma, a empresa conseguiu manter sua posição, e seu concorrente mesmo tendo um crescimento nas vendas não conseguiu alterações no ranking, ou seja, não houve alterações em ambas as empresas.

Através da análise realizada no período em que aconteceu o crescimento deste concorrente, segundo a percepção do gestor da Luxo nos Pés os motivos que teriam levado a empresa concorrente ao aumento no faturamento foram os altos investimentos no marketing e publicidade, que levaram a empresa a ter maior alcance aos clientes e assim ter conseguido um número alto de vendas.

As decisões de investir no setor de qualidade e marketing, contratações de inspetores, construção de salas e melhores nos layouts, foram tomadas em decorrência do cenário externo, havendo um baixo controle sobre os eventos ambientais. Portanto, a sua atuação em relação a esse evento crítico apresenta-se como **baixa escolha estratégica e alto grau de determinismo ambiental**, concentrando suas ações na implementação de processos internos, situando-se, no **Quadrante I - Seleção natural**, ou seja, escolha mínima e adaptação ou exclusão, conforme o modelo proposto por Hrebiniak e Joyce (1985).

Ao perceber o crescimento do concorrente, a empresa logo acionou os recursos internos da organização. De acordo com a classificação de Barney e Hesterly (2011) nesse evento buscou-se **conhecimento organizacional** da empresa para após a análise realizar investimentos no marketing com a criação de propagandas, fazendo com que a empresa necessitasse ainda dos **recursos financeiros** e das **relações externas** para alcançar os objetivos. Segundo a **Visão Baseada em Recursos**, tais recursos apresentam características de **valor**, pois possibilitou a empresa neutralizar ameaças do ambiente externo e assim desenvolver uma força organizacional através do melhoramento dos processos.

c) Evento crítico 3- Venda da titularidade de duas outras marcas da empresa (2014): a empresa está sempre à procura de oportunidades que gerem rentabilidade e que tragam vantagens, e quando a empresa percebe que determinado bem não lhe gera as vantagens que deveriam esta trata de se desfazer. Desse modo, visualizou-se a oportunidade da venda do título de produção das marcas, essa se dispôs de imediato a vender duas de suas marcas que nos últimos três anos já não vendiam tão bem. Assim, desfez-se das marcas para buscar, posteriormente, fazer uma nova compra. As marcas vendidas em questão foram de calçados, em consequência disso, adaptações foram feitas no setor produtivo, pois, onde eram produzidos tênis das duas marcas que foram vendidas passaria a produzir outros produtos.

A venda foi realizada para uma nova empresa que estava surgindo no mercado que, por ser reconhecida no mercado, não teve nenhuma dificuldade para fazer essa venda de forma rápida, em cerca de um mês foi finalizada esta venda. Os motivos que geraram essa necessidade e procura pela venda foi justamente por haver pouco retorno financeiro das marcas, assim a empresa não quis continuar já que elas estavam sem gerar retornos significativos para empresa há três anos, com isso a alternativa foi a venda, para posteriormente comprar outra marca que trouxe maior rentabilidade financeira.

De acordo com o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), a busca pela venda da titularidade por consequência do baixo retorno financeiro, classifica-se como uma adaptação

de **alta escolha estratégica** e de **alto determinismo ambiental**, sendo uma escolha da empresa que teve alta interferência do meio, localizando-se no **Quadrante II - Diferenciada ou foco** com escolha diferenciada e adaptação com restrições.

Segundo Barney e Hesterly (2011), para tal evento ser realizado foi extremamente necessária a utilização dos **conhecimentos organizacionais** da empresa, esses que tiveram a responsabilidade de conduzir essa decisão de maneira planejada, executando-a quando se visualizou uma oportunidade de venda. Portanto, os recursos utilizados no evento segundo a **Visão Baseada em Recursos** possuem características de **valor** (BARNEY; HESTERLY, 2007), uma vez que a decisão da venda possibilitou uma exploração de oportunidade surgida no ambiente, bem como reduziu as ameaças de queda maior no retorno de tais produtos.

d) Evento crítico 4- Compra de nova marca (2015): as atenções do mercado calçadista nesse ano voltaram-se para uma grife norte americana que acabava de chegar no Brasil, a fim de obter novamente o topo das vendas na categoria a empresa realizou a compra, essa nova marca possibilitou que a empresa tivesse um maior crescimento dos clientes de classe A. A marca adquirida em questão é de roupas e calçados, as quais trouxeram algumas modificações na área de produção e de marketing que tiveram que se adaptar.

Com o surgimento da oferta de uma grife famosa, a empresa Luxo nos Pés buscou meios de adquiri-la, como se tratava de uma compra que necessitaria de um alto capital a empresa foi cautelosa em realizá-la. Assim, houve a necessidade de um tempo para análise, e negociações que levaram em torno de noventa dias.

Em termos de competitividade a empresa obteve vantagens significativas que geraram retornos altos e que recompensaram tamanha movimentação financeira que foi necessária para compra, assim a empresa obteve ganhos competitivos mantendo-a no topo do setor. Os motivos da compra e o que se discutiu na análise foi principalmente por se tratar de uma grife muito conhecida e por essa se encaixar na situação que a empresa estava, que era “vendendo bem, mas até quando?”, ou seja, manter o status de líder.

Esse evento crítico classifica-se por uma **alta escolha estratégica** e de **baixo determinismo ambiental**, enquadrando-se no **Quadrante III - Escolha estratégica**, ou seja, com uma escolha máxima e adaptação por vontade, conforme a Figura 1 apresentada anteriormente (HREBINIAK; JOYCE, 1985), quando a empresa teve um comportamento proativo junto às condições do ambiente.

Para conduzir esse evento tornou-se necessária a utilização dos **recursos financeiros e conhecimentos organizacionais**. O financeiro, isto é, capital para realizar a oferta e compra,

e os conhecimentos organizacionais para fazer o controle dessa tomada de decisão, essa que demandou uma análise cautelosa da parte administrativa da empresa, recursos classificados segundo (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Portanto, os recursos utilizados pela empresa nesse evento segundo a **Visão Baseada em Recursos** apresentam características de **valor**, pois essa ação possibilitou a exploração de uma nova marca, além de ter aumentado a visibilidade a outros clientes, segundo a perspectiva de Barney e Hesterly (2007). Ainda se observa nesse evento a condição de **limites ex-post à competição**, uma vez que a concorrência não conseguiria explorar essa marca, conforme defende Peteraf (1993).

e) Evento crítico 5- Criação do centro de distribuição de sandálias (2015): a operação de um centro de distribuição (CD) envolve uma coordenação detalhada de suas diversas atividades. Para atingir uma eficiência maior nas operações, os CDs costumam investir pesadamente em tecnologia. A área que em decorrência dessa criação sofreu modificações foram a logística e a área operacional, onde ocorreu mudanças na planta fabril com a construção de um novo galpão, localizado ao lado do galpão principal.

Esse centro de distribuição teve um papel crucial na otimização das atividades, o tempo necessário para construção foi de um ano, pois se tratava de um terreno grande, mas disponível para construção, assim após a construção a empresa passou a obter capacidade de produção de 920 mil pares. Em relação ao funcionamento do CD começa quando as caixas entram nele através de esteiras, os funcionários retiram e colocam esses nos “box” acumulando de forma organizada para serem despachadas para os caminhões seguido do registro de cada caixa.

Portanto, ficando claro que o CD trabalha com o estoque de segurança, o que permite ganho de tempo em casos de perdas ou de materiais inutilizados e maior disposição de entrega de pedidos. Esse estoque possibilita a imediata substituição para que não haja uma quebra do fluxo do processo, assim aumentando a eficiência logística e operacional e, principalmente, ganho de tempo, gerando como consequência lucro. Assim, tem-se como principais motivos de criação, a necessidade do aumento da capacidade de armazenagem e ainda uma maior eficiência logística e operacional.

A decisão da criação do centro de distribuição ocorreu por motivos decorridos de mudanças necessárias internamente, em consequência da necessidade de maior capacidade de armazenamento e de melhor eficiência logística/operacional. O evento apresenta **alta escolha estratégica** e **baixo determinismo ambiental**, portanto, situa-se no **Quadrante III - Escolha**

estratégica, ou seja, escolha máxima e adaptação por vontade, segundo o modelo proposto por Hrebiniak e Joyce (1985).

De acordo com Barney e Hesterly (2011), os recursos utilizados para operacionalizar o evento crítico foram o **espaço físico, recursos financeiros, conhecimentos organizacionais e recursos humanos** da organização que permitem a criação do centro de distribuição. Portanto, segundo a **Visão Baseada em Recursos**, tais recursos permitem a empresa implementar estratégias que possibilitam a melhoria na eficiência logística e operacional da empresa, explorando as oportunidades e combinações de diferentes recursos, apresentando características de **valor e organização**, conforme Barney e Hesterly (2007).

f) Evento crítico 6- Demissão de 180 funcionários da empresa (2016): após acontecer uma grande queda nas vendas do produto principal da empresa, resultando na redução do número de funcionários. Essa demissão gerou adaptações na área da produção, pois foi um número significativo de demissões.

A diminuição do número de colaboradores aconteceu de uma só vez, logo foi extinto o quarto horário da produção que era composto por funcionários que trabalhavam em horário comercial, estes em sua maioria faziam parte do processo de embalagem. As consequências dessas demissões geraram a necessidade de uma melhor divisão de atividades e uma demanda bem maior de serviço, fazendo com que os demais funcionários fizessem horas extras. O corte nos cargos ocorreu por consequência da queda nas vendas, havendo a necessidade da diminuição da produção.

A organização nesse evento apresenta **baixa escolha estratégica e alto determinismo ambiental** que se encontra no **Quadrante I - Seleção natural**, isto é, com escolha mínima e adaptação ou exclusão (HREBINIAK; JOYCE, 1985). Segundo Barney e Hesterly (2011), nesse evento presenciou-se uma **perda dos recursos humanos**.

g) Evento crítico 7- Perda de 265 mil pares com queda de vapor (2016): houve uma paralisação da caldeira para poder se realizar uma manutenção corretiva emergencial em seu queimador, assim aconteceu uma perda da produção de 265 mil pares em 9h de prensas hidráulicas paradas. Quando se perde na produção de vapor, perde também a atividade das prensas hidráulicas que mandam material para o acabamento.

A caldeira parou de produzir vapor, assim os equipamentos pararam o trabalho porque estavam sem o vapor, durante a fase de preparação. Esse problema ocorreu uma vez, durante 9h, porém se voltasse a se repetir poderia gerar danos maiores. Devido a essa queda, a

empresa teve redução de sua lucratividade, isso fez com que ela buscasse alternativas de resolver esse problema. Para que isso não acontecesse novamente, a empresa fez investimento direto na manutenção para criação e realização de planos de inspeções e prevenções.

Desse modo, o motivo dessa queda foi a ausência de geração de energia de trabalho para equipamentos a vapor, fazendo com que a produção parasse, gerando com isso uma perda de tempo/produção, ou seja, lucro.

Buscando alternativas para que essa parada de caldeira não volte acontecer na empresa, foram geradas adaptações, por sua vez com **baixa escolha estratégica e baixo determinismo ambiental**. Portanto, enquadrando-se no **Quadrante IV - Escolha não diferenciada**, com escolha incremental e adaptação por acaso, que segundo (HREBINIAK; JOYCE, 1985) organizações incluídas aqui tendem a ter falta de escolha estratégica, apesar de escassez de restrições externas.

Visto a situação ocorrida, de acordo com Barney e Hesterly (2011) os recursos utilizados foram o **conhecimento organizacional** da empresa que quando acionado buscou soluções e alternativas para que evitem novos problemas em decorrência disso, e ainda a empresa necessitou de seus **recursos financeiros** para realizar investimentos na manutenção para prevenção e inspeção.

Observa-se, no evento crítico a tamanha determinação da empresa para enfrentar o problema, realizando ações preventivas e inspeções a empresa neutralizou o problema e pôde desenvolver uma paridade competitiva, características voluntaristas, o que se relaciona com a teoria **Visão Baseada em Recursos**, respondendo à **questão do valor**, conforme (BARNEY; HESTERLEY, 2007).

h) Evento crítico 8- Aquisição de uma grande caldeira com capacidade de 15t (2017): observado a necessidade de melhoria do sistema de produção a vapor que gera energia de força de trabalho para as prensas hidráulicas, e a necessidade de aumentar a capacidade da caldeira, a empresa fez essa aquisição para o setor de utilidades na manutenção. Esta trouxe um ganho muito grande na economia de energia, água e principalmente uma redução dos gastos com vazamentos de vapor que existiam nas velhas tubulações das caldeiras menores que havia na empresa.

A aquisição dessa caldeira levou cerca de um ano e a compra envolveu uma equipe para análise de suprimentos dos fornecedores. A caldeira tem capacidade de 15t e está localizada no setor de utilidades. Após aquisição se percebeu a necessidade da construção e preparação de uma área específica no setor de utilidades e ainda a contratação de mão de obra

para operação e inspeção, sendo contratada também uma empresa terceirizada para instalar a caldeira.

O motivo da aquisição foi a necessidade de aumentar a capacidade de produção para poder ofertar mais produtos no mercado e evitar a perda de produção por indisponibilidade de vapor, que causa prejuízos para a empresa.

Essa aquisição da caldeira para o aumento da capacidade de produção, classifica-se como sendo de **alta escolha estratégica**, devido ser uma iniciativa da empresa que se mostrou proativa nesse quesito, e de **baixo determinismo ambiental**, uma vez que não foi uma condição imposta pelo meio. Assim, de acordo com (HREBINIAK; JOYCE, 1985) essa adaptação encontra-se no **Quadrante III - Escolha estratégica**, com tipo de escolha máxima e adaptação por vontade

Segundo Barney e Hesterly (2011), os recursos internos aqui utilizados para fazer a aquisição na empresa foram os **recursos financeiros** para poder fazer a compra, os **recursos humanos** para operar a caldeira, e o **conhecimento organizacional** para realizar o planejamento e controle da aquisição da caldeira, que segundo a **Visão Baseada em Recursos**, relaciona-se a **questão de valor** (BARNEY; HESTERLY, 2007), pois esse recurso possui potencial de proporcionar a exploração de oportunidades. Na perspectiva de King et al (2002) essa caldeira possui ainda **características de robustez** pela sua grande duração no tempo frente as turbulências.

i) Evento crítico 9- Aquisição de nova marca para artigos específicos (2017): no decorrer do ano percebendo a procura por artigos específicos a empresa Luxo nos Pés adquiriu uma nova marca para assim atender esse público. Desse modo, a fim de alcançar novos públicos, além do público que procuram por calçados, roupas e acessórios, a empresa adquiriu uma marca de artigos específicos, botas de borracha e afins para operadores, esses são artigos voltados a ambientes insalubres para proteção individual.

Destacando a necessidade destes artigos específicos para um grande número de trabalhadores que são representados por profissionais da área alimentícia, indústria, agronegócio e construção civil, logo aconteceram à análise direta e aprovação da compra, vendo que existiria demanda suficiente. A aquisição aconteceu da empresa para com uma microempresa, levando cerca de quatro meses para finalização. O motivo da aquisição consistiu em alcançar e conquistar o mercado de procura a equipamentos de proteção individual, e assim conseguir abraçar uma nova demanda.

Nesse evento crítico, a empresa buscou de forma proativa a conquista do mercado de equipamentos de proteção individual, classificando essa ação como de **alta escolha estratégica** e **baixo determinismo ambiental**, devido ser uma iniciativa da empresa e não uma imposição do meio, assim segundo (HREBINIAK; JOYCE, 1985) está adaptação encaixa-se no **Quadrante III - Escolha estratégica**, com escolha máxima e adaptação por vontade.

Para Barney e Hesterly (2011) os recursos utilizados no evento para essa decisão de aquisição foram o **conhecimento organizacional e os recursos financeiros**, a aquisição aconteceu por meio da tomada de decisão organizacional da empresa que visualizando uma oportunidade de mercado fez a aquisição, conseqüentemente, sendo necessária uma movimentação dos recursos financeiros para finalizar a compra.

Os recursos envolvidos nesse evento apresentam características de **valor** (BARNEY; HESTERLY, 2007), pois proporcionou à empresa atender a demanda destes artigos específicos, e ainda possibilitou implementar estratégias e assim ampliar a plataforma de produtos da empresa. Conforme King et al (2002), o evento demonstra que o grupo de tomadores de decisões possuem a mesma visão sobre o VCS, relacionando-se ao que o autor denomina de **Consenso**.

Para melhor visualizar o processo de adaptação estratégica da empresa em estudo, ilustrou-se, de modo sintetizado no quadro 1, a análise dos eventos ocorridos durante cinco anos estudados, o tipo de escolha e adaptação bem como as características dos recursos utilizados em tais eventos.

QUADRO 1: Síntese da análise do processo de adaptação estratégica ocorrido entre os anos de 2013 e 2017

ANO	EVENTO	TEORIA	
		VBR	Hrebiniak e Joyce (1985)
2013	1- Ampliação da fábrica para produção de novos artigos	Valor; Organização; e Consenso	
2014	2- Crescimento da maior concorrente em território nacional	Valor	
2014	3- Venda da titularidade de duas outras marcas da empresa	Valor	
2015	4- Compra de nova marca	Valor; e Limites ex-post à competição	
2015	5- Criação do centro de distribuição de sandálias	Valor; e Organização	
2016	6- Demissão de 180 funcionários da empresa	-	
2016	7- Perda de 265 mil pares com queda de vapor	Valor	
2017	8- Aquisição de uma grande caldeira com capacidade de 15t	Valor; e Robustez	
2017	9- Aquisição de nova marca para artigos específicos	Valor; e Consenso	

Fonte: O próprio autor.

O processo de adaptação estratégica vivenciado pela empresa no referido período apresenta uma predominância do Quadrante III - Escolha estratégica (HREBINIAK E JOYCE, 1985) em função da alta escolha estratégica e do baixo determinismo ambiental em relação aos cinco dos nove eventos do período. Cabe também destacar as contribuições dos recursos ao processo de adaptação estratégica da empresa, considerando que nos eventos 1, 4, 5, 8 e 9, que permitiram a empresa se posicionar como escolha estratégica, foram utilizados recursos com mais características, o que confirmam as afirmativas da Visão Baseada em Recursos, que os recursos com determinadas características se constituem fontes de vantagens competitivas (Barney e Hesterly, 2007; Peteraf, 1993; King et al, 2002).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como objetivo conhecer o processo de adaptação estratégica e as características dos recursos utilizados por uma empresa de calçados no período de 2013 a 2017. Após a coleta dos dados, foi possível fazer uma relação com ambas teorias, tomando como base os principais eventos críticos.

Neste sentido, realizou-se uma análise do processo adaptativo da Luxo nos Pés nos anos de 2013 a 2017, identificando e analisando os eventos críticos relevantes, sob a ótica de duas teorias: a proposta de Hrebiniak e Joyce (1985), que considera a escolha estratégica (voluntarismo) e determinismo ambiental (determinismo) como variáveis independentes, em que os indivíduos nas organizações podem fazer escolhas e também sofrer influências do ambiente na decisão; e da Visão Baseada em Recursos, que consideram os recursos organizacionais ao reconhecer determinadas características que podem se constituir fontes de vantagens competitivas.

Por meio da análise dos eventos, observou-se a predominância de eventos com alta escolha estratégica e baixo determinismo ambiental (Quadrante III), conforme observado na FIGURA 1, nos cinco dos nove eventos estudados, o processo de adaptação estratégica foi feito mais por escolha estratégica da empresa do que por determinismo do ambiente. Esse resultado pode ser comparado aos resultados de estudos anteriores, realizados por Castro e Rossetto (2003), que utilizando o mesmo modelo em uma cooperativa médica, encontraram também predominância do **Quadrante III - Escolha estratégica**.

Pode-se verificar ainda uma quase totalidade da característica de **Valor** nos diferentes recursos utilizados pela empresa sob a ótica da Visão Baseada em Recursos, esta característica permite que a organização através dos recursos e capacidades responda adequadamente as ameaças e/ou oportunidades do ambiente. Porém, o destaque se dá as demais características apresentadas pelos recursos que deram suporte ao processo de adaptação estratégica, sendo por escolha estratégica e não por determinismo ambiental. Tais recursos foram importantes fontes de vantagens competitivas utilizadas pela empresa confirmando os postulados da Visão Baseada em Recursos.

Portanto, com base no caso estudado, pode-se inferir que em ambiente econômico instável e mercado cada vez mais competitivo é importante ter recursos estratégicos, pois esses asseguram resultados superiores frente aos concorrentes, gerando ainda a empresa vantagens competitivas. A empresa Luxo nos pés, com sua dotação de recursos, está em uma posição favorável no mercado que ao longo dos anos lhe possibilitou um processo de adaptação estratégica mais favorável, tendo minimizado os impactos do ambiente e a tem tornado mais competitiva. Porém, cabe analisar que mesmo diante do exposto, dois aspectos merecem atenção especial por parte da empresa, os quais poderão impactar negativamente no processo de adaptação que está por vir. O primeiro, que aprendizado organizacional merece ser aprimorado, uma vez que se deu, em grande parte, por resultado de perdas e erros cometidos, e não de forma proativa, considerando a posição ocupada pela empresa no

mercado e sua dotação de recursos, assim cometer erros é um grande risco. E segundo, que a empresa possui uma forte concorrente direta no mercado tão bem estruturada quanto ela.

Após a verificação do alcance do objetivo geral da pesquisa, podem-se destacar as contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras. As contribuições do presente trabalho estão na descrição de como ocorreu o processo de adaptação estratégica da empresa a partir de uma base teórica consolidada o que poderá contribuir para ampliar a discussão e entendimento dos gestores. No entanto, a principal limitação deste trabalho foi a participação de um pequeno número de colaboradores com a pesquisa, o que poderia ter dado um detalhamento maior aos eventos críticos estudados. As sugestões para futuras pesquisas seria a realização desse estudo em outras empresas do setor de calçados, setores no mesmo Estado ou na Região do Nordeste para conhecer o processo de adaptação estratégica ao longo dos anos, além de ampliar o entendimento sobre o processo de adaptação estratégica no setor, verificando as semelhanças e discrepâncias.

REFERÊNCIAS

- ACUÑA, E.; FERNÁNDEZ, F. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. **Revista de Administração Pública**, v. 29, n. 2, p. 80-109, 1995.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. Strategic assets and organisational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.
- BARBOSA FILHO, F.; PESSÔA, P. Desaceleração veio da Nova Matriz e não do Contrato Social. In: BONELLI, R.; VELOSO, F. (Org.) **Ensaio IBRE da Economia Brasileira - II**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. p. 1-29.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson, 2007.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BEUREN, I. M.; MARCELLO, I. E. Relação da Importância dos Recursos Estratégicos com as Medidas de Desempenho em Empresas Brasileiras. **Ibero american Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 15, n. 1, p. 65-82, 2016.
- CASTRO, J. C. R.; ROSSETTO, C. R. Processo de adaptação estratégica: um estudo de caso. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3., 2003, Brasília. **Anais [...]** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003. p. 606-625.
- CHILD, J.; SMITH, C. The context and process of organizational transformation. Cadbury Limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 565-596, 1987.

COMIN, L. C.; SAUSEN, J. O. **Uma análise do processo de mudança e crescimento de uma empresa no setor da construção civil: um olhar a partir da formação de estratégias.** *Perspectivas Contemporâneas*, v. 11, n. 1, p. 120-139, 2016.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

GREINER, L. **Evolução e Revolução no Desenvolvimento das Organizações.** *Harvard Business Review*, jul./ago. 1972.

HANNAN, M.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977.

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. **Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism.** *Administrative Science Quarterly*, v. 30, n. 2, p. 336-349, 1985.

JOYCE, A. et al. Visão baseada em recursos como fonte de aprimoramento dos serviços oferecidos no clube aabb de naviraí. In: I ENCONTRO INTERNACIONAL DE GESTÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO, 2017, Naviraí. **Anais [...]** Naviraí, MS: I EIGEDIN, 2017. p. 11.

JUNGES, V. C.; DAL-SOTO, F. Recursos e Capacidades Estratégicas como fontes de vantagem competitiva no Clube Arranca. **Revista Capital Científico**, v. 15, n. 1, jan./mar. 2017.

KING, ADELAIDE WILCOX; FOWLER, SALLY W.; ZEITHAML, CARL P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Revista de administração de empresa - RAE**, v. 42, n. 1, p. 36-49, Jan/Mar., 2002.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. (Org.) **Mudança Organizacional.** Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.; REIS, I. DO C. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v. 50, n. 1, p. 41-58, 2016.

MELO, G. T. Identificação dos recursos estratégicos geradores de vantagem competitiva sustentada em uma empresa de consórcios: o caso da Embracon. In: ANPAD, V Encontro de Estudos em Estratégia. Porto Alegre – RS. 2011. **Anais [...]** Porto Alegre: ANPAD, 2011.

MENEGUETTI, A. B.; ARCHER, F. B.; LOPES, G. S. C. O processo de adaptação estratégica a partir das mudanças organizacionais: um estudo de caso único numa empresa do setor vestuarista. **Revista Iniciação Científica**, Criciúma, v. 9, n. 1, 2011.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education.** San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publisher, 1998.

PENROSE, Edith T. **The theory of the growth of the firm.** New York: Wiley, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. **Unraveling the Resource-Based Tangle**. *Managerial and Decision Economics*, v. 24, n. 4, p. 309-323, 2003.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. 17. reimp. São Paulo: Atlas, 2013. p. 145-153.

PETTIGREW, A. M. Context and Action, Transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, 1987.

PREDEBON, E. A.; MARTINS, E. S. Fatores estratégicos em processos de adaptação Organizacional em uma Cooperativa tritícola no período de 1957 a 2006. **Anais Eletrônicos do X Seminários em Administração FEA-USP – X SEMEAD**. São Paulo, 2007.

PINHEIRO, L. P.; TONELLI, O. A.; HEGE, H. O processo de adaptação estratégica nas organizações. **Revista eduicep**, v. 1, n. 1, p. 1-5, 2015.

RIBEIRO, F.; SCHERER, L.M.; SILVA, A.A.B. Visão Baseada em Recursos: estudo do impacto da crise financeira na heterogeneidade do desempenho das empresas brasileiras de capital aberto. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)**, v. 14, n. 2, p. 9-24, 2016.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985. 287p.

STRAUSS, A.L.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: Grounded Theory procedures and techniques**. London: Sage, 1990.

STREBEL, P. **Break points**. São Paulo: Atlas, 1993.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Estudo em Ciências Sociais: A Estudo Qualitativa em Educação**. S. Paulo: Ed. Atlas, 1987.

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

WEITZEL, W. & JONSSON, E. **Decline in Organizations: a literature integration and extension**. *Administrative Science Quarterly*, v. 1, n. 34, p. 91-109, 1989.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. v. 5, p. 171-180, 1984.

YIN, ROBERTO K. **Case Study research: design and methods**. 7. ed. Beverly Hills, California: Sage Publications, 1987.

ZALUSKI, F. C. **Adaptação estratégica: A Influência do Determinismo Ambiental e a Capacidade de Escolha Estratégica em uma Cooperativa Médica do Estado do Rio grande do Sul**. p. 1-83, 2017.