



MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA NO CONTEXTO DO DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

STRATEGIC CHANGE AND ADAPTATION IN THE CONTEXT OF DYNAMIC CAPACITY DEVELOPMENT

Caroline da Rosa
Patricia Rodrigues da Silva
Jorge Oneide Sausen

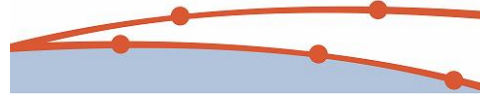
Resumo

Este estudo tem como objetivo compreender o processo de mudança e de adaptação estratégica de uma empresa familiar voltada à gestão de unidades de saúde, localizada no noroeste do Rio Grande do Sul, no período compreendido entre 2013 e 2018. Busca-se compreender os períodos críticos existentes na história da organização e quais as capacidades dinâmicas predominantes nesses momentos. Quanto aos aspectos metodológicos, trata-se de um estudo de caso único, de natureza descritiva e abordagem qualitativa. Os períodos de mudança estratégica foram analisados a partir das dimensões propostas por Pettigrew, Ferlie e Mckee (1992), contexto, conteúdo e processo e por meio de análise longitudinal e histórica mediante os procedimentos da *direct research* (MINTZBERG, 1983). Com a realização do estudo, foi possível caracterizar a história da organização em quatro períodos estratégicos: Nascimento (2013-2014), Período crítico (2015), Reflexões e reposicionamento (2016) e Reorganização da estrutura organizacional (2017-2018). As análises apontaram que as capacidades dinâmicas que tiveram ênfase em cada período foram respectivamente: capacidade absorptiva, capacidade adaptativa, capacidade absorptiva e capacidade adaptativa. A organização demonstrou, portanto, competências internas e receptividade às demandas de novos serviços advindas do ambiente pelos próprios usuários dos serviços. Em cada período foi capaz de reorganizar seus recursos e competências e mostra indícios de busca também do desenvolvimento da capacidade inovativa.

Palavras-chave: Mudança. Adaptação estratégica. Empresa familiar. Capacidades dinâmicas. Gestão de unidades de saúde.

Abstract

This study aims to understand the process of change and strategic adaptation of a family business focused on the management of health units, located in the northwest of Rio Grande do Sul, in the period between 2013 and 2018. It seeks to understand the critical periods existing in the organization's history and what dynamic capabilities prevail at those times. As for the methodological aspects, this is a unique case study, of descriptive nature and qualitative approach. The periods of strategic change were analyzed from the dimensions proposed by Pettigrew, Ferlie and Mckee (1992), context, content and process and through longitudinal and historical analysis through direct research procedures (Mintzberg, 1983). With the realization of the study, it was possible to characterize the organization's history in four strategic periods:



Birth (2013-2014), Critical period (2015), Reflections and repositioning (2016) and Reorganization of organizational structure (2017-2018). The analyzes pointed out that the dynamic capacities that had an emphasis in each period were respectively: absorptive capacity, adaptive capacity, absorptive capacity and adaptive capacity. The organization has demonstrated, therefore, internal competences and receptivity to the demands of new services from the environment by the users of the services themselves. In each period it was able to reorganize its resources and competences and shows indications of search also of the development of the innovative capacity.

Keywords: Change. Strategic adaptation. Family business. Dynamic capabilities. Management of health units.

1 INTRODUÇÃO

O atual contexto vivenciado pela sociedade e suas organizações é caracterizado por rápidas e intensas mudanças. Se, por um lado, não há mais fronteiras para a concorrência organizacional, de outro, também os consumidores estão mais exigentes perante a grande oferta de produtos e serviços. Essas mudanças, no entanto, não representam um aspecto negativo para as organizações, uma vez que permitem à empresa se reinventar e tornar-se melhor, tanto em seus processos quanto nos produtos oferecidos, cada vez mais voltados à superação de expectativas dos seus clientes (SAUSEN, 2012).

As mudanças ambientais fazem emergir a necessidade de mudanças nos recursos essenciais para garantir a perenidade e performance econômica diferenciada das organizações. A antecipação das transformações nos portfólios de recursos é o que garante às empresas a possibilidade de continuação das vantagens competitivas (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Considerando que fatores contextuais internos e externos podem ocasionar as mudanças nas organizações, torna-se importante identifica-los e compreendê-los para o processo de formação de estratégias organizacionais. Para Teece, Pisano e Shuen (1997), a questão fundamental no campo da estratégia consiste em como as empresas alcançam e sustentam as vantagens competitivas.

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000) as vantagens competitivas podem ser entendidas como ocorrência de níveis de *performance* econômica acima da média de mercado devido às estratégias adotadas pelas organizações. Há quatro correntes teóricas que tratam de explicar como se dá o surgimento das vantagens competitivas, da mais antiga à mais recente: Análise de Posicionamento, Teoria dos Recursos, Escola Austríaca e Teoria das Capacidades Dinâmicas.



O modelo de capacidades dinâmicas elabora as ideias das teorias de processo de mercado e da teoria dos recursos com vistas a formular uma teoria de formação das competências organizacionais em ambientes de alta complexidade e constantes mudanças. Partindo da concepção geral da organização como um conjunto de recursos, o modelo procura estudar as relações existentes entre processos de decisão, ações empreendidas e consequências gerenciais, em termos de formação, conservação e destruição de recursos (VASCONCELOS e CYRINO, 2000).

Entender como ocorre o processo de mudança e adaptação de uma organização permite maior clareza na tomada de decisão, maior percepção de oportunidades presentes no ambiente, identificação de potencialidades e fragilidades organizacionais e de um modo geral melhoria nos processos gerenciais e de formação de estratégias. Este processo pode ser entendido com o auxílio da teoria das capacidades dinâmicas, pois esta estuda como a organização mantém, cria ou elimina recursos em resposta à complexidade ambiental.

Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo compreender o processo de mudança e de adaptação estratégica de uma empresa familiar voltada à gestão de unidades de saúde, localizada no noroeste do Rio Grande do Sul à luz da teoria das capacidades dinâmicas. Busca-se compreender os períodos críticos existentes na história da organização nos quais foi necessária a mudança e adaptação estratégica e verificar nesses momentos quais foram as ações tomadas pela organização e quais as capacidades dinâmicas da organização estavam predominantemente presentes.

O artigo está organizado da seguinte forma: além desta introdução, apresenta o referencial teórico da pesquisa, no qual são abordados conceitos acerca de Capacidades Dinâmicas, o processo de mudança estratégica organizacional e a conceituação de empresas familiares. Em seguida apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa e posteriormente a apresentação e análise dos resultados, podendo ser observados os períodos estratégicos identificados na história da organização. Apresentam-se, sem seguida, as considerações finais do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS



De acordo com Welter, Sausen e Cappellari (2017) o dinamismo do mercado requer das organizações uma postura inovadora e de rápida adaptação ao ambiente. Assim, os empreendedores devem buscar estratégias empresariais para que possam identificar quais as inovações que o mercado necessita, sendo um dos modelos de estratégias competitivas o das capacidades dinâmicas.

O conceito de capacidades dinâmicas é uma evolução do modelo da Visão Baseada em Recursos. Este, conforme Vasconcelos e Cyrino (2000), tem como proposição central que a origem da vantagem competitiva encontra-se, primariamente, nos recursos e competências desenvolvidas e controladas pela organização e apenas secundariamente na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam. As capacidades dinâmicas, por sua vez, possuem foco nas mudanças ocorridas nos recursos organizacionais (WELTER, SAUSEN e CAPPELLARI, 2017).

Como afirmam Wang e Ahmed (2007) o conceito de capacidades dinâmicas está intrinsicamente relacionado ao dinamismo do mercado. Para estes autores o surgimento das capacidades dinâmicas melhorou a Visão Baseada em Recursos, abordando a natureza evolutiva dos recursos e capacidades da empresa em relação a mudanças ambientais e permitindo a identificação de processos que são críticos para a evolução da organização.

Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000) o modelo das capacidades dinâmicas visa estudar as relações entre os processos de decisão, as ações empreendidas e suas consequências gerenciais, em termos de formação, conservação e destruição de recursos. Nesse sentido, Welter, Sausen e Cappellari (2017) conceituam capacidades dinâmicas como a habilidade das organizações de identificar, implementar, reconfigurar e renovar a sua base de recursos tangíveis, intangíveis ou competências, com vistas à obtenção de vantagem competitiva sustentável e uma posição segura no mercado.

Para Teece, Pisano e Shuen (1997), o termo “dinâmica” refere-se à capacidade de renovar competências em congruência com o ambiente de negócios em mudança, enquanto o termo “capacidades” enfatiza o papel fundamental da gestão estratégica em adaptar, integrar e reconfigurar habilidades organizacionais internas e externas e competências funcionais para corresponder aos requisitos de um ambiente de mudança.

De forma semelhante, Wang e Ahmed (2007) definem capacidades dinâmicas como uma orientação comportamental de uma empresa para integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades de forma constante, e, mais importante, atualizar e reconstruir



suas capacidades básicas em resposta às mudanças ambientais com vistas à obtenção de vantagens competitivas.

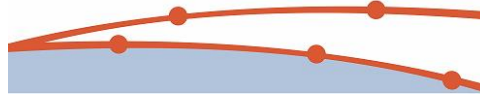
Wang e Ahmed (2007), com base em estudos empíricos, identificaram três fatores componentes das capacidades dinâmicas: capacidade adaptativa, capacidade absorptiva e capacidade inovativa. A capacidade adaptativa consiste na habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado; a capacidade absorptiva é a habilidade da empresa de reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicar isso para fins comerciais; a capacidade de inovação é a habilidade em desenvolver novos produtos e mercados por meio da orientação do alinhamento estratégico para comportamentos e processos de inovação. Os três fatores estão correlacionados, mas são conceitualmente distintos. Cada um deles possui uma ênfase particular: a capacidade adaptativa possui foco no alinhamento de fatores organizacionais internos com fatores ambientais; a capacidade de absorção destaca a entrada de conhecimento externo, combinando-o com conhecimento interno para seu uso; e a capacidade inovativa explica as relações entre os recursos e as capacidades de uma empresa com o seu mercado de produtos.

2.2 PROCESSO DE MUDANÇA ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

De acordo com Certo et al. (2005) a mudança estratégica pode ser entendida como uma corrida contínua na qual não há nenhuma variação na estratégia até que aconteça uma alteração completa na missão da organização. Assim, uma das vantagens de determinar o nível das mudanças estratégicas é o fato de que, ao conhecer melhor a situação, os administradores poderão ter uma ideia mais ampla dos possíveis problemas que podem emergir durante a implementação de estratégias.

Os autores supracitados destacam que o grau de mudança estratégica vai depender de quão diferentes sejam as indústrias e de quão centralizada seja a gestão da organização. O redirecionamento organizacional acontece também quando uma empresa abandona um negócio apostando em outro modelo de negócio. Este tipo de redirecionamento é uma forma estratégica a ser implementada, pois envolve mudanças na missão e exige o desenvolvimento de um conjunto inteiramente novo de experiências e tecnologias.

A competitividade e as rápidas mudanças do ambiente onde se inserem as organizações exigem a qualificação de processos produtivos e de gestão para uma resposta



mais eficaz a esse contexto. Desse modo, o gerenciamento da mudança torna-se imprescindível à sobrevivência organizacional e à busca de vantagens competitivas (WBATUBA, TRETER e SAUSEN, 2004).

Para Pettigrew, Ferlie e Mckee (1992) pesquisas sobre mudança organizacional devem envolver a interação contínua entre ideias sobre o contexto de mudança, o processo de mudança e o conteúdo da mudança, juntamente com a habilidade de regular as relações entre os três. O que muda é o conteúdo; muito do porquê da mudança deriva de uma análise do contexto; e o como da mudança pode ser entendido a partir de uma análise do processo.

O contexto pode ser interno ou externo e consiste no “por que” da mudança. O contexto externo refere-se ao contexto nacional econômico, político e social, bem como a percepção, ação e interpretação de políticas e eventos nos níveis nacionais e regionais. O contexto interno, ao contrário, refere-se à estratégia em curso, estrutura, cultura, gerenciamento e processo político que ajudam a moldar os processos por meio dos quais ideias para as mudanças procedem (PETTIGREW, FERLIE e MCKEE, 1992).

O processo consiste no “como” da mudança, isto é, diz respeito às ações, reações e interações das várias partes interessadas quando elas negociam em torno de propostas para mudança. Assim, cada um dos diferentes *stakeholders* pode fornecer uma avaliação distinta do processo de mudança. O conteúdo, por sua vez, condiz ao “o que” da mudança, diz respeito à área de transformação em estudo e pode ser classificado conforme um conjunto de características mais abstratas que podem afetar a adoção: algumas mudanças são radicais, outras incrementais; algumas tecnológicas e outras centradas em mudanças nos papéis (PETTIGREW, FERLIE e MCKEE, 1992).

Nesse sentido, é fundamental aos gestores o desenvolvimento da habilidade de gerenciar as mudanças, pois elas fazem parte do contexto organizacional e permitem às organizações repensar as suas estratégias, aproveitar as oportunidades do mercado, melhorar processos e oferecer produtos e serviços conforme as expectativas de seus consumidores.

2.3 EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares constituem a forma predominante de empresa em todo o mundo, ocupando grande parte da paisagem econômica e social. As estimativas mais conversadoras acerca do número de empresas controladas por famílias colocam a proporção



dessas empresas entre 65 e 80% do total (LANSBERG, GERSICK e HAMPTON, 2017). De acordo com a Pesquisa Global de Empresas Familiares da PwC (2018) as empresas familiares registram níveis recordes de crescimento em mais de uma década.

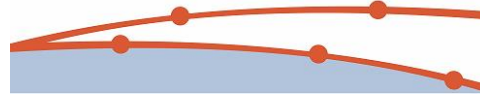
Na literatura, não há um consenso acerca da definição de empresas familiares. Para Golçalves (2000) o que caracteriza uma empresa familiar é a coexistência de três situações: a) a empresa é propriedade de uma família (possui seu controle econômico); b) a família tem a gestão da empresa (definição de objetivos, diretrizes e grandes políticas); e c) a família é responsável pela administração do empreendimento, tendo participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto.

De acordo com Lima (2009) a empresa familiar distingue-se das demais organizações pela existência de um fundador-empREENDEDOR que, ao reconhecer uma oportunidade de mercado, cria, desenvolve e consolida uma atividade mercantil. Ao longo de sua trajetória, adquire conhecimentos do mercado e acumula experiências práticas sobre produção, negociação e comercialização, estabelecendo normas para a condução das operações da empresa. Em função do crescimento do negócio, seleciona pessoas a partir de critérios subjetivos de competência, priorizando sempre valores como a lealdade e a confiança. Geralmente, esse fundador encontra seus parceiros ou colaboradores na própria família.

Grzybovski (2002, p.3 apud Andrade & Grzybovski, 2004), compreende que a empresa familiar:

corresponde a um estereótipo da instituição de capital fechado, de modelo burocrático, com pouca transparência administrativa e financeira e um sistema de tomada de decisões centrado na figura da pessoa que representa o poder, para onde convergem as regras que seguem os integrantes da família na empresa.

As empresas familiares apresentam particularidades em sua gestão, tais como a necessidade de planejamento do processo sucessório, conflitos de poder e a influência de dinâmicas familiares no curso dos negócios. Para Lansberg, Gersick e Hampton (2017) é fácil perceber o poder das organizações que combinam família e trabalho (as duas coisas mais importantes para a maioria das pessoas). A diferença das empresas familiares não é apenas um sentimento, está enraizada na realidade da empresa. Essa característica possui consequências positivas e negativas. As empresas familiares extraem uma força especial da história, da identidade e da linguagem comuns às famílias (tradições, valores e prioridades brotam de uma fonte comum). A intimidade, no entanto, pode atrapalhar no profissionalismo no comportamento organizacional. Pode ser mais difícil exercer autoridade com parentes bem



como os papéis da família e na empresa podem se tornar confusos. As pressões da empresa podem, ainda, influenciar negativamente nos relacionamentos familiares.

O ambiente turbulento traz novos desafios também às empresas familiares. Os dados da Pesquisa Global de Empresas Familiares da PwC (2018) apontam que os três principais desafios citados pelas empresas familiares globais são inovação (66%), acesso às habilidades e competências certas (60%) e digitalização (44%). Ainda segundo o relatório global, valores fortes impulsionam o crescimento das empresas familiares em um momento marcado por forte disrupção no ambiente de negócios. Assim, cabe às organizações familiares tentar maximizar a vantagem competitiva resultante de sua forte cultura. Destaca-se, perante os dados apresentados, a necessidade das organizações familiares desenvolverem a sua capacidade inovativa, isto é, estarem orientadas estrategicamente para a inovação.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa trata-se de um estudo de caso único, de natureza descritiva e abordagem qualitativa. Gil (2008) afirma que as pesquisas descritivas visam descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis. Já o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, a fim de permitir o seu conhecimento amplo e detalhado (GIL, 2008).

Segundo Minayo et al (2002) a pesquisa qualitativa preocupa-se com um nível da realidade que não pode ser quantificado, isto é, trabalha com significados, crenças, motivos, aspirações, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos.

Esta pesquisa caracteriza-se também como longitudinal com cortes transversais (VIEIRA e ZOUAIN, 2004), tendo como unidade de análise uma organização familiar voltada à gestão de unidades de saúde, localizada no noroeste do Rio Grande do Sul. Nesse sentido, a coleta de dados deu-se em um único momento e teve foco nos incidentes críticos ocorridos na história da organização, desde sua fundação até o presente momento. A coleta de dados realizou-se mediante entrevista semi-estruturada com os gestores da organização, que respondem pela gestão do negócio. Para Godoy (2006) a entrevista semi-estruturada tem por objetivo compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse.



Os períodos de mudança estratégica foram analisados a partir das dimensões propostas por Pettigrew, Ferlie e Mckee (1992), contexto (por que mudou), conteúdo (o que mudou) e processo (como mudou) e por meio de análise longitudinal e histórica mediante os procedimentos da *direct research* (MINTZBERG, 1983). Segundo Sausen (2003) a *direct research* aborda a evolução da organização ao longo de determinado período histórico (modo longitudinal de análise) a partir das seguintes etapas: 1) coleta de dados básicos, identificando ações e decisões importantes bem como eventos e tendências do ambiente que exerceram influência; 2) inferência dos períodos e estratégias de mudança; 3) análise dos períodos de mudança, interpretando os padrões surgidos nestes períodos; e 4) análise teórica do estudo, procurando explicar, à luz de referenciais teóricos, as descobertas realizadas em cada período, tanto quanto o estudo completo.

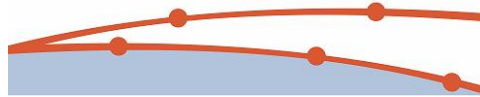
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Período estratégico I – Nascimento (2013-2014)

A organização objeto do estudo, denominada neste artigo de empresa Alfa, trata-se de uma empresa de serviços, situada no município de Ijuí/RS, a qual desenvolve projetos na área de gestão pública, além de capacitação e consultoria para programas e metodologias específicas da política de assistência social de saúde, com ênfase no Sistema Único de Saúde (SUS). A sua carteira de clientes conta com instituições públicas e do terceiro setor, na maioria municípios e hospitais filantrópicos. A natureza jurídica da organização é Sociedade Empresária Limitada, sendo composta por dois sócios, uma equipe de nove funcionários em Ijuí e mais de 150 funcionários nas Unidades sob sua gestão (CARDOSO, 2018).

No que se refere aos serviços prestados, a empresa Alfa tem como principal atividade o desenvolvimento de atividades de apoio à gestão de saúde. Como atividades secundárias destacam-se: contabilidade; seleção e agenciamento de mão-de-obra; fornecimento e gestão de recursos humanos para terceiros; preparação de documentos e serviços especializados de apoio administrativo; atividades de atendimento em pronto-socorro e unidades hospitalares para atendimento a urgências (CARDOSO, 2018).

A empresa Alfa foi fundada em 10 de março de 2013. Porém, as iniciativas de criação da organização datam de dezembro de 2012. Com sede inicialmente em Jóia, a empresa prestava serviços de consultoria e assessoria de gestão pública na área de saúde para



municípios. O foco estava voltado para a atenção básica das secretarias municipais de saúde, tendo como principal objetivo a elaboração de projetos para implementação de programas visando a ampliação de receitas na área de saúde.

A empresa, de âmbito familiar, possui dois sócios com ampla experiência na área de saúde, sendo um deles com mais de 20 anos de experiência na gestão pública e o outro com formação e experiência na área contábil. Inicialmente a empresa era composta apenas pelos seus dois fundadores. O ano de criação da organização foi bastante favorável para os negócios, ocorrendo a ampliação da empresa já neste ano e bons contratos em função da experiência dos sócios.

No decorrer do ano de 2013, à medida que a empresa ia desenvolvendo suas atividades nos municípios, emergiam dúvidas dos secretários de saúde quanto aos serviços hospitalares. A empresa passou a tomar conhecimento acerca dessas questões, as quais não faziam parte do cotidiano da empresa. Inicialmente os sócios começaram a ter maior contato com os secretários de saúde, acompanhando-os em reuniões realizadas nas secretarias de saúde municipais. Posteriormente, passaram a acompanhar os secretários nas reuniões também na secretaria de saúde de Porto Alegre.

Um dos problemas identificado pela organização nas reuniões juntamente com os secretários municipais foi a questão da dificuldade com o processamento de informações no sistema do Sistema Único de Saúde (SUS). Os contratos são regulados pela produção hospitalar, a qual é documentada por documentos físicos ou via sistema. Nesse sentido, a organização reagiu à demanda ambiental e contratou um profissional de Tecnologia da Informação (TI).

No ano de 2014 observaram-se avanços na área hospitalar uma vez que foram firmados os primeiros contratos de consultorias efetuados de forma direta com hospitais. Devido à complexidade dos contratos, no mês de abril a empresa efetuou suas contratações, totalizando uma equipe de seis pessoas. A empresa passou a trabalhar também na área de contabilidade hospitalar.

Em 2014 foram observados cases de sucesso devido à atuação da organização, tais como um hospital que conseguiu ampliar de R\$ 200.000 para R\$ 1.500.000,00 de recursos recebidos anualmente. Na secretaria de saúde de Palmeiras das Missões recebia-se R\$ 8.000,00 mensais de atendimento ambulatorial e, após a empresa Alfa realizar um estudo prévio e implementar programa de capacitação das equipes, ocorreu ampliação desses recursos para R\$ 130.000,00 mensais.



A empresa tinha, no momento, seu foco de atuação voltado à consultoria e assessoria. No entanto, alguns hospitais começaram a propor à empresa Alfa que assumisse a gestão de alguns serviços, tais como o processamento de dados, gestão de equipes e um contrato mais prolongado com vistas a uma reformulação dos hospitais. A empresa então realizou a contratação de mais dois funcionários. Os novos serviços não eximiram os serviços de consultoria, proposta inicial de atuação da empresa.

Wang e Ahmed (2007) afirmam que há três componentes das capacidades dinâmicas: capacidade adaptativa, capacidade absorptiva e capacidade inovativa. Os anos de 2013 e 2014 foram bastante favoráveis para a empresa Alfa, sendo a organização beneficiada tanto pela experiência de seus sócios-fundadores quanto das oportunidades advindas do ambiente. Esses primeiros anos de atuação organizacional foram caracterizados por mudanças no seu foco de atuação a partir de demandas advindas dos próprios clientes. Esta mudança nas atividades da organização caracteriza-se, portanto, o seu primeiro período estratégico. Nele, pode ser observada a existência de capacidades dinâmicas, pois a organização reinventou seus recursos e competências para uma melhor adaptação ao mercado, o qual apresentava necessidades não satisfeitas. Uma vez que a organização combinou a experiência dos seus sócios com o conhecimento advindo do ambiente externo, pôde ser identificada a presença da **capacidade absorptiva**. Para Wang e Ahmed (2007), esta consiste na habilidade da empresa de reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicar isso para fins comerciais. Nesse sentido, destaca a entrada de conhecimento externo e combiná-lo com conhecimento interno para seu uso.

Ferreira (2017), a partir de um estudo quantitativo com 241 empresas familiares industriais do Rio Grande do Sul, identificou que a capacidade de absorção é um importante preditor do desempenho em inovação das empresas familiares. Martins et al (2017), ao estudar a capacidade absorptiva em uma empresa familiar da indústria cosmética, identificam tanto a importância do conhecimento interno organizacional quanto o conhecimento advindo de fatores externos, tais como cursos, capacitações, consumidores, internet e acompanhamento do mercado, na busca de novas oportunidades de negócios. Tais constatações também se verificam na empresa Alfa, uma vez que o conhecimento dos sócios fundadores na área da saúde foi fundamental para o reconhecimento de um nicho de mercado bem como as demandas dos consumidores foram cruciais para a agregação de novos serviços, reorganizando os recursos da empresa, tal como ocorreu na contratação de novos funcionários.



4.2 Período estratégico II – Período crítico (2015)

O ano de 2015 caracterizou um novo período estratégico para a organização Alfa, uma vez que, com a nova gestão estadual houve muitos cortes de contratos de hospitais. Os contratos da empresa, por consequência, também começaram a não ser pagos regularmente, pois dependiam de recursos estaduais. Foi um período, portanto, de dificuldade significativa para a organização.

Neste momento a empresa possuía sede no município de Joia/RS e escritórios em Jaboticaba/RS, Saldanha Marinho/RS e Soledade/RS. As viagens dos funcionários da sede de Joia para Ijuí/RS representavam um alto custo para a empresa e, nesse sentido, surgiu a ideia da empresa instalar sua sede em Ijuí. Nesse momento a empresa pensou na ampliação dos seus negócios, pois a área da saúde demonstrava-se comprometida na visão dos sócios. Um dos sócios teve a ideia de integrar a empresa Alfa a uma imobiliária de propriedade de um irmão, corretor de imóveis e formando-se no momento em Administração e, em médio prazo, também trabalhar nesse segmento.

Nesse sentido, o período caracteriza-se como uma crise que culminou na abertura da sede da empresa Alfa em Ijuí e autorização da sua marca para a empresa imobiliária. As organizações realizaram suas atividades no mesmo estabelecimento comercial até julho de 2018, porém atuando em segmentos distintos. Esta ação, no entanto, não foi benéfica para nenhuma das organizações e optaram pela separação dos estabelecimentos comerciais.

No ano de 2015, portanto, pôde ser observada a capacidade adaptativa da organização Alfa, uma vez que o meio afetou diretamente as atividades da organização e foi necessário diminuir custos com deslocamento, por exemplo, culminando na nova sede da empresa em Ijuí. Para Wang e Ahmed (2007) a capacidade adaptativa consiste na habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado; possui foco no alinhamento de fatores organizacionais internos com fatores ambientais.

4.3 Período estratégico III – Reflexões e reposicionamento (2016)

Em 2016 alguns hospitais conseguiram medidas liminares na justiça para conseguir receber os contratos que estavam suspensos. A empresa Alfa, então, conseguiu retomar alguns contratos.



Diferentemente dos anos anteriores, a empresa Alfa iniciou seu foco na gestão hospitalar, abandonando quase por completo o serviço de consultoria e assessoria nos municípios. Estes serviços dependem de licitações e estas permitem, muitas vezes, que empresas com menor qualificação também participem do processo.

Nesse período, a organização observou a necessidade de oferecer serviços com *continuidade*, pois, após o encerramento do contrato, a empresa atendida voltava a ter problemas. A empresa Alfa, então, começou a divulgar essa forma de trabalho em municípios, explicando para prefeitos e secretários de saúde a importância do processo licitatório com profissionais habilitados. A partir desse momento, a organização começou a fechar melhores contratos, com valores mais interessantes e, alguns destes, inclusive, com dispensa de licitação, devido ao histórico diferenciado e qualidade dos serviços prestados pela empresa. A esse respeito, destaca-se que a empresa Alfa possui habilitação no Conselho de Medicina e no Conselho de Administração.

Outra ação organizacional realizada em 2016 foi a criação do setor de gestão de serviços. Salienta-se, no entanto, que este setor não funcionou da forma esperada. A empresa passou a contar com uma nova forma de organização: parte de processamento de dados, consultoria e assessoria e parte de gestão de materiais e equipamentos. Muitos hospitais tinham má gestão, o que ocasionava dificuldades financeiras. Nas palavras do gestor: “a empresa tentou estruturar as demandas dos hospitais, transformando-as em produtos”.

O ano de 2016 foi um momento de enfrentamento das dificuldades vivenciadas nos anos anteriores pela organização, não ocorreram muitas mudanças internas, mas reformulação em termos dos serviços prestados. A organização apresentou, portanto, a **capacidade absortiva**, pois combinou, mais uma vez, o conhecimento interno com o conhecimento advindo do exterior (as demandas de gestão hospitalar) e foi capaz de reestruturar-se para começar a prestar o serviço de gestão hospitalar, deixando com menor ênfase o serviço prestado inicialmente de consultoria e assessoria aos municípios.

4.4 Período estratégico IV – Reorganização da estrutura organizacional (2017-2018)

Em 2017 a empresa Alfa retomou a organização do setor de gestão de serviços. Observou-se oportunidade de atuação no mercado de terceirização de unidades de saúde. Este passou a ser o maior foco da organização e consistiu na terceira mudança de objetivo organizacional ao longo da sua história. A empresa começou a participar de licitações nesse



segmento, porém percebeu que precisava estabelecer mudanças para adequar-se à legislação, tais como registro no Conselho Regional de Medicina do Estado do Rio Grande do Sul (Cremers) e Conselho Regional de Administração do Rio Grande do Sul (CRA-RS).

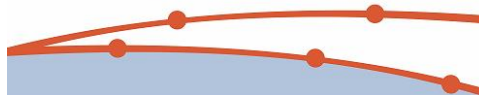
Nesse momento, a contabilidade passou a ser vista como instrumento de gestão pela empresa Alfa. Um contador foi contratado para realizar o serviço exclusivo referente às demonstrações contábeis.

Ao participar das licitações, a empresa Alfa percebeu que a maior parte das empresas não possui uma equipe formalizada. Hoje a organização conta com serviço jurídico próprio, três contadores, um tecnólogo em gestão pública e profissional de tecnologia da informação com especialização em gestão hospitalar e na área de processamento de dados. Destaca-se que muitas concorrentes não possuíam uma estrutura física, o que demandava maiores custos quando da contratação de profissionais, tais como um contador. Empresas do Brasil inteiro participam de licitações no interior do Estado do Rio Grande do Sul, onde se localiza a empresa. A empresa Alfa busca, nesse sentido, cumprir todas as exigências legais para poder diferenciar-se por um preço mais atrativo, pois percebe isso como um diferencial competitivo.

Em 2019 a empresa Alfa tem intenção de se expandir no setor de terceirização de unidades em saúde no Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. A empresa está passando por ajustes em sua estrutura, estão sendo criados novos setores, tais como a Assessoria de Imprensa (Comunicação) e setor de Licitações. Outra ação que a empresa está realizando é a contratação de uma plataforma disponibilizada pelo Banco do Brasil, a qual é a mais utilizada no Brasil para pregão eletrônico. A empresa também já contratou duas plataformas que divulgam diariamente todos os editais em sua área de interesse, no âmbito de todo Brasil. Os editais mais interessantes são analisados pelo setor financeiro, o qual elabora um provisionamento de custo para os contratos com base nas exigências dos editais e estabelece o preço dos contratos.

Muitas vezes o que define que o poder público faça a renovação do contrato é a organização ser bem vista pela comunidade. A empresa Alfa preocupa-se em demonstrar para os usuários que ela tem uma postura transparente, comprometimento com a qualidade dos seus serviços, possui estrutura física e equipe formada, *fanpage* e política de impulsionamento. Carece a organização, no entanto, de um profissional responsável pelas mídias digitais.

Atualmente a empresa está organizando a habilitação no Conselho Regional de Enfermagem do Rio Grande do Sul (Coren-RS), antecipando-se às exigências dos editais.



Uma ameaça presente à organização, inclusive, diz respeito à alta variabilidade dos editais. A empresa também tem buscado melhorar o seu ambiente interno e tem o desejo de trabalhar em rede (em conjunto), de modo a implementar um sistema para monitorar contratos, tarefas, metas e setores que não estão cumprindo as expectativas. A equipe integra 150 pessoas indiretamente no total das unidades. Cada unidade possui um gestor e este possui atividade prática junto às unidades, enquanto o setor estratégico encontra-se na sede, em Ijuí/RS.

No período estratégico analisado verifica-se que a empresa possui capacidade adaptativa frente ao ambiente no qual se encontra, com concorrentes de todas as partes do Brasil. A empresa mais uma vez muda o seu foco de atuação buscando adaptar-se ao mercado e aproveitar as oportunidades existentes, busca a construção de uma boa imagem junto aos seus consumidores, pois acredita que a boa reputação trará renovação de contratos com o poder público. Além disso, busca antecipar-se a alguns requisitos que podem estar presentes nos editais, tais como o registro profissional no Coren-RS. O Quadro 1 sintetiza os resultados obtidos com a pesquisa.

Quadro 1 – Mudança e adaptação estratégica na empresa Alfa

| Período Estratégico | Ano | Eventos críticos | Ênfase na capacidade dinâmica |
|------------------------------|-----------|--|-------------------------------|
| Nascimento | 2013-2014 | - Fundação da empresa; - Acompanhamento em reuniões com secretários de saúde; - Contratação de profissionais. - Inclusão de novos serviços por demandas dos clientes. | Capacidade absorptiva |
| Crise | 2015 | - Cortes de contratos dos hospitais; - Mudança de sede; - Divisão de estabelecimento comercial com imobiliária da mesma família. | Capacidade adaptativa |
| Reflexões e reposicionamento | 2016 | - Retomada de contratos; - Foco na gestão hospitalar; - Serviços em continuidade; | Capacidade absorptiva |



| Período Estratégico | Ano | Eventos críticos | Ênfase na capacidade dinâmica |
|---|-----------|--|-------------------------------|
| | | - Criação do setor gestão de serviços. | |
| Reorganização da estrutura organizacional | 2017-2018 | <ul style="list-style-type: none"> - Foco na terceirização de unidades de saúde; - Registros profissionais adequar-se à legislação de licitações; - Preços como diferencial competitivo; - Criação de novos setores, tal como o setor de assessoria de imprensa. - Contratação de plataformas para acompanhamento de editais. | Capacidade adaptativa |

Fonte: elaboração dos autores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo compreender o processo de mudança e de adaptação estratégica de uma empresa familiar voltada à gestão de unidades de saúde, localizada no noroeste do Rio Grande do Sul, no período compreendido entre 2013 e 2018. A partir da pesquisa, foi possível compreender os períodos críticos existentes na história da organização e quais as capacidades dinâmicas predominantes nesses momentos.

O primeiro período, o qual compreendeu o nascimento da organização, mostrou-se promissor para a atuação da empresa e contou com conhecimentos advindos dos próprios usuários dos serviços junto com o conhecimento dos sócios proprietários de suas experiências anteriores na área de saúde. A junção desses conhecimentos com a reorganização dos recursos organizacionais evidenciou a prevalência da capacidade absorptiva da organização, isto é, a habilidade de a empresa reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicar isso para fins comerciais.

Posteriormente, pôde ser identificado um período de crise vivenciado pela organização, no qual foram evidenciados ações com vistas à adaptabilidade às dificuldades



presentes no ambiente. A capacidade adaptativa diz respeito ao alinhamento de fatores organizacionais internos com os fatores ambientais, consiste na habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado.

Em um terceiro momento observou-se novamente o advento da capacidade absorptiva da organização, quando novas informações vindas do ambiente da necessidade de gestão hospitalar fizeram a empresa reorganizar-se para passar a prestar esse serviço. Finalmente, em um último período identificado, verificou-se a capacidade de adaptação da organização, quando, decidindo ter um novo foco (terceirização de unidades de saúde), passou a acompanhar editais para antecipar-se às exigências e investir na criação de setores e em contrato de plataformas para auxílio da gestão dos editais.

No que tange às limitações do estudo, observa-se o fato da análise ter partido apenas da interpretação dos gestores da organização, ou seja, a análise restringiu-se às percepções das pessoas que ocupam cargos estratégicos na organização. O envolvimento de outras pessoas e de outros cargos certamente poderia resultar em outro tipo de análise com relação à preponderância das capacidades desenvolvidas em cada um dos períodos analisados. Neste sentido, sugere-se que num próximo estudo considere-se também outros públicos, que não apenas aqueles responsáveis pela gestão superior do negócio.

O estudo permitiu gerar conhecimento para a organização, sintetizando aspectos importantes acerca de sua história e implicando em maior clareza para a tomada de decisão. O estudo abre portas para a organização passar a desenvolver também a capacidade inovativa, a qual compreende a habilidade em desenvolver novos produtos e mercados por meio da orientação do alinhamento estratégico para comportamentos e processos de inovação. A empresa já vem demonstrando sinais de que busca melhorar seus processos e preocupa-se com a qualidade dos serviços e dos seus profissionais, pode buscar agora a orientação estratégica voltada à inovação e continuar destacando-se frente à concorrência.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, D.M.; GRZYBOVSKI, D. Aplicabilidade do “Modelo dos Três Círculos” em empresas familiares brasileiras: um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ANPAD, XXVIII, Curitiba, 2004. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2004.

CARDOSO, V. V. **Práticas organizacionais** – Apresentação dos resultados: empresa Alfa. 2018. 16 slides. (Seminário da disciplina Práticas organizacionais, curso de Administração da Unijuí).



CERTO, S. C.; PETER, J. P.; MARCONDES, R. C.; CESAR, A. M. R. **Administração Estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

COSTA, E. A. da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

FERREIRA, G. C. **Capacidade de Absorção e Desempenho em Inovação em Empresas Familiares Brasileiras** (Tese). Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2017. Disponível em: <<https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/4499/1/Tese%20Versão%20Final.pdf>>. Acesso em: 10 dez. 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-de-MELLO.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais – Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.
MINTZBERG, H. *An emerging strategy of "direct research"*. In: Van Maanem, J. R. Ed.) *Qualitative Methodology*. London: Sage, 1983.

GONÇALVES, J. R. C. As empresas familiares no Brasil. *RAE Light*, v. 7, n. 1, p. 7-12. Jan./Mar. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a12>>. Acesso em: 12 dez. 2018.

LANSBERG, I.; GERSICK, K. E.; HAMPTON, M. M. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. 4ª tiragem. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

LIMA, M. J. de O. Organizações empresariais do tipo familiar. In: LIMA, M. J. de O. **As empresas familiares da cidade de Franca: um estudo sob a visão do serviço social** [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 240 p. Disponível em: <<http://books.scielo.org/id/cbyx4/pdf/lima-9788579830372.pdf>>. Acesso em: 11 dez. 2018.

MARTINS, J.; PADILHA, A. C. M.; VIEIRA, A. C. P.; ZILLI, J. C. de F. Entendendo a capacidade absorptiva na indústria cosmética: o caso da empresa brasileira Empório Essenza. In: XVII Congreso Latino-Iberoamericano de gestión tecnológica, Ciudad de México. **Anais...** Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana, 2017. Disponível em: <http://www.uam.mx/altec2017/pdfs/ALTEC_2017_paper_159.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2018.

MINAYO, M. C. de S. (Org); DESLANDES, S. F.; NETO, O. C.; GOMES, R. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 21 ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

PETTIGREW, A.; FERLIE, E.; MCKEE, L. **Shaping Strategic Change**. London: Sage Publications, 1992. Understanding the Process of Organizational Change, p. 5-30.
PWC. **Pesquisa Global de Empresas Familiares 2018**. 2018. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividade/pesquisa-global-de-empresas-familiares-2018.html>>. Acesso em: 12 dez. 2018.



SAUSEN, J. O. Adaptação Estratégica Organizacional: um estudo histórico-interpretativo. **Desenvolvimento em questão**. Editora Unijuí, ano 1, n. 2, jul./dez., 2003, p. 203-230.

SAUSEN, J. O. Gestão estratégica, competitividade e desenvolvimento: um olhar a partir das suas inter-relações. In: SIEDENBERG, Dieter Rugard (Org.). **Desenvolvimento sob múltiplos olhares**. Ijuí: Ed Unijuí, 2012.

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

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B., Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional **RAE - Revista de Administração de Empresas**, vol. 40, n. 4, Out./Dez. 2000.

VIEIRA, M. M. F; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WBATUBA, B. R.; TRETER, J.; SAUSEN, J. O. Mudança estratégica organizacional: análise de um período histórico estratégico da Cooperativa Regional Triticola Serrana Ltda – Cotrijuí. **Desenvolvimento em questão**, Editora Unijuí, ano 2, n. 3, jan./jun., 2004.

Disponível em:

<<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/93>>.

Acesso em: 11 dez. 2018.

WELTER, C. V. N. ; SAUSEN, J. O.; CAPPELLARI, G. Capacidade Inovativa como estratégia de mudança de posicionamento estratégico: um estudo de caso de uma empresa do ramo da refrigeração médica científica. **Teoria e Evidência Econômica**, v. 23, n. 49, p. 407-435, 2017.