

# ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL BALIZADAS NA COCRIAÇÃO DE VALOR PARA INDÚSTRIAS FAMILIARES DE SANTA CRUZ DO SUL-RS

Camilla Steinhaus<sup>1</sup>  
Fernando Batista Bandeira da Fontoura<sup>2</sup>  
Luis Carlos Alves da Silva<sup>3</sup>

## RESUMO

O presente ensaio teórico tem como objetivo verificar a aplicabilidade de estratégias de desenvolvimento organizacional balizadas na cocriação de valor para indústrias familiares de Santa Cruz do Sul. Considera-se, neste sentido, que desenvolvimento organizacional (DO) é uma atividade administrativa que tem como função analisar as mudanças ambientais e, a partir delas, desenvolver uma série de práticas dentro das organizações, buscando a inovação e adaptação organizacional de acordo com a própria evolução da sociedade. Para tanto, o caminho metodológico a ser seguido apoia-se em autores como Grzybovski (et. al, 2014) e Arbix & De Negri (2015), que discorrem acerca de temas como a aplicabilidade, repercussões sociais e epistemologia do desenvolvimento organizacional, e a cocriação de valor como estratégia de DO, respectivamente. Além disso, aborda-se a conjuntura histórica industrial de Santa Cruz do Sul, aspectos inerentes à região estudada e as particularidades das indústrias familiares a partir da ótica de autores como Agostini & Silveira (2014).

**Palavras-chave:** Desenvolvimento organizacional. Cocriação de valor. Indústrias Familiares. Santa Cruz do Sul.

## INTRODUÇÃO

O município de Santa Cruz do Sul destaca-se no Vale do Rio Pardo como um importante polo econômico, sendo considerado no ano de 2019 pela revista Exame<sup>4</sup> a 20ª melhor cidade para investir e se fazer negócios e a 2ª melhor do Rio Grande do Sul, somente atrás de Porto Alegre – capital do Estado. Tal título deve-se ao fato de o município ser berço de empresas consolidadas de diversos segmentos, como metalurgia, alimentos e frigoríferos, além de outras organizações agroindustriais. Segundo o SEBRAE (2019)<sup>5</sup>, dentre as empresas que compõem o cenário econômico de Santa Cruz do Sul, em torno de 99% delas

---

<sup>1</sup> Aluna do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional (UNISC).

<sup>2</sup> Doutor em Desenvolvimento Regional (UNISC). Professor Departamento de Gestão de Negócios e Comunicação e do programa de mestrado e doutorado em Desenvolvimento Regional-PPGDR.

<sup>3</sup> Mestre em Administração (UNISC)

<sup>4</sup> Revista brasileira especializada em economia e negócios publicada quinzenalmente pela editora Exame. A matéria que vincula a referida informação está disponível em: < <https://exame.com/revista-exame/riqueza-atrair-riqueza/#:~:text=A%20capacidade%20de%20crescimento%20em,EXAME%20pela%20consultoria%20Urban%20Systems>> Acesso em: 08/11/2020.

<sup>5</sup> Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: < [https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil\\_Cidades\\_Gauchas-Santa\\_Cruz\\_do\\_Sul.pdf](https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil_Cidades_Gauchas-Santa_Cruz_do_Sul.pdf)> Acesso em: 08/11/2020.

se enquadram como micro e pequenas empresas. Sobre este assunto, Gonçalves (2000) afirma que grande parte destas organizações (micro e pequenas empresas) têm sua origem em empreendimentos familiares, mesmo que não estejam restritas a isso, e que este tipo de organização apresenta uma série de características particulares no que concerne sua gestão, como uma estrutura mais particularizada.

Tal dinamicidade ambiental reflete-se nas áreas científica e tecnológica e, conseqüentemente, nos campos mercadológicos e de consumo, exigindo respostas estratégicas por parte das organizações. A globalização e os diversos “saltos” de inovação que ela possibilita, criam um novo cenário onde o desenvolvimento ocorre de forma interativa e origina ambientes complexos e alinhados ao desenvolvimento regional territorializado (FONTOURA; TENÓRIO, 2020). As novas formas de consumir exigem que as empresas repensem o seu desenvolvimento organizacional e busquem alternativas para suprir a lacuna de um público cada vez mais atento aos processos e valores por trás dos negócios, pressionando-os em níveis sociopolíticos e incitando a remodelação de mecanismos econômicos conforme tais valores com vistas para externalidade organizacional e não somente para a atividade econômica propriamente dita.

De acordo com autores como Gomes (1978) e Kegan (1971), desenvolvimento organizacional é uma atividade administrativa que tem como função analisar as mudanças ambientais e, a partir delas, desenvolver uma série de práticas dentro das organizações, buscando a inovação e adaptação organizacional. De forma concisa, considera-se esta como uma estratégia que visa o aprimoramento de processos e da cultura organizacional, sendo capaz de reposicionar a empresa no mercado.

Partindo de outro viés, a cocriação de valor ganha proporção na medida em que fatores políticos, sociais, econômicos e ambientais afetam a forma como o consumo é visto e interpretado. Padrões até então vigentes são considerados insustentáveis, e o hedonismo balizado no consumo irracional perde espaço para a busca por significado, valorização do serviço agregado em detrimento do produto em si e a participação ativa dos indivíduos na formulação destes, visto que buscam seus próprios valores refletidos nos bens de consumo (EICHENTOPF, et al., 2011). Considerando os fatores apontados, a cocriação de valor configura-se como uma ferramenta estratégica de desenvolvimento organizacional que pode ser aplicada nos diversos tipos de empresas do mercado para uma dinâmica organizacional mais territorializada.

Assim, o presente ensaio tem como objetivo verificar a aplicabilidade de estratégias de desenvolvimento organizacional balizadas na cocriação de valor para indústrias familiares de Santa Cruz do Sul. Para tanto, o caminho metodológico a ser seguido sugere, inicialmente, contextualizar o que é desenvolvimento organizacional pontuando aspectos como:

aplicabilidade, repercussões sociais e importância, apoiando-se em autores como Fontoura e Tenório (2020), Fontoura (2019) Lobos (1975) e Grzybovski (2014). Por conseguinte, exploram-se temas como “cocriação de valor” e “*crowdsourcing*”, caracterizadas com uma estratégia de desenvolvimento organizacional. Arbix e De Negri (2015), Morais (2014) e Saraceni (2015), além de base de dados de entidades como o SEBRAE (2019) embasam o ensaio acerca do referido tema. Finaliza-se este trabalho qualitativo e de cunho exploratório analisando a conjuntura histórica industrial de Santa Cruz do Sul através de autores Breitbach (2014), Gonçalves (2000) e Agostini e Silveira (2020), que fundamentam aspectos inerentes à região estudada e as particularidades das indústrias familiares, completando a pesquisa bibliográfica e estreitando as lacunas teóricas que embasam o referido tema.

## **O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E SUAS REPERCUSSÕES SOCIAIS**

As primeiras empresas que se tem registro no mundo datam por volta do ano 500. É o caso da japonesa Kongo Gumi<sup>6</sup>, fundada em 578 e conhecida como a empresa mais antiga do mundo ainda em funcionamento<sup>7</sup>. Com mais de 1.400 anos de história, a Gumi começou como uma construtora de templos, adaptando suas funções ao longo dos anos de acordo com as necessidades de cada época. Durante a Segunda Guerra Mundial, por exemplo, enquanto a sociedade estava devastada e a economia parecia não ter solução, a empresa manteve seu funcionamento passando a fabricar caixões.

No Brasil, registra-se que os Correios<sup>8</sup> tenham iniciado as suas atividades em 1663, a princípio como “Correio-Mor” e anos mais tarde alterando sua razão social para “Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT”<sup>9</sup>, nome vigente até o presente momento. Além desta, empresas como A Casa da Moeda (1694), o Banco do Brasil (1808), a produtora de aguardente Ypioca (1846) e a Universidade Mackenzie, cujo nome de estreia era “Escola Americana” (1870), também encabeçam a lista das dez empresas brasileiras mais antigas ainda em funcionamento.

Ao longo dos anos, não foi só a razão social das organizações mencionadas que mudou. Para manter-se no mercado até hoje, todas elas passaram por adaptações em suas estruturas de acordo com o cenário econômico-social vigente. De modo geral, para

---

<sup>6</sup> Kongo Gumi Co. Ltda. Empresa familiar criada em 578 com o objetivo de construir templos. No ano de 2006 foi incorporada à também japonesa Takamatsu Construction Group, perpetuando seu legado.

<sup>7</sup> Conforme matéria vinculada na Revista Exame. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/10-empresas-com-1-000-anos-ou-mais-sim-voce-leu-certo/>> Acesso em: 06/11/2020.

<sup>8</sup> Empresa pública federal que, além de outras funções, é responsável pela execução do envio e entrega de correspondências no Brasil.

<sup>9</sup> Conforme matéria vinculada no periódico Gazeta do Povo. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/agronegocio/agricultura/primeira-fabrica-no-brasil-comecou-a-operar-em-1929-59jv53qvn4zg2kiuwyyqyxycg/>> Acesso em: 06/11/2020.

sobreviver, as organizações buscam alternativas para reconstruir os seus processos, ajustando a sua cultura aos novos formatos sociais (BENKO, 1999).

Infere-se, neste sentido, que o sucesso de uma organização depende de inúmeros fatores. Dentre eles, a capacidade de aproveitamento do seu potencial humano, sua adaptabilidade ao mercado e a implantação de uma administração que visa a sustentabilidade da empresa. Para tanto, surgem estudos no campo do desenvolvimento organizacional, cujo objetivo é pautado pela definição de intervenções gerenciais “com vistas de promover mudança planejada pautada em valores humanos e democráticos e com foco na eficácia organizacional” (GRZYBOVSKI et. al, 2014, p. 2).

A união dos termos “desenvolvimento” e “organização” sugerem a multidimensionalidade e interdisciplinaridade inerente ao campo dos estudos organizacionais. Neste sentido, pode-se inferir que, apesar do significado elementar do primeiro, referindo-se a progresso e crescimento, seu significado distancia-se dos conceitos puramente econômicos e volta-se ao social e ambiental, reforçando seu caráter multidimensional. Já a segunda palavra que compõe a justaposição, tem sua importância caracterizada pelo local onde as intervenções estratégicas são moduladas afim de “mudar crenças, atitudes, valores e sua estrutura, de modo que possam se adaptar aos novos mercados, as novas tecnologias e ao próprio ritmo contínuo de mudanças” (GRZYBOVSKI et. al, 2014, p. 4).

Desta forma, entende-se que o Desenvolvimento Organizacional (DO) caracteriza-se como uma visão administrativa aplicada através de uma série de medidas estabelecidas a partir de um planejamento prévio com o intuito de ampliar a competitividade nas organizações, capacitar a sua maior participação no mercado e valorizar tanto os indivíduos por trás do processo quanto a própria empresa, revisitando inclusive o conceito de competição para desenvolvimento de longo prazo (KUPFER; FERRAZ; HANGUENAUER, 1997).

Sobre este assunto, Lobos (1975, p. 22), afirma que desenvolvimento organizacional pode ser entendido como “um processo planejado para mudar a forma em que organizações funcionam, tentando descongelar padrões de comportamento, implantar mudanças e voltar a congelar novos padrões”. Ainda de acordo com o autor (1975), tais alterações no ambiente de trabalho da organização podem ocorrer de forma estrutural ou comportamental, afirmando ainda que o processo de desenvolvimento mencionado está mais fortemente interligado à segunda delas.

Ainda, considera-se que a prática que tem como objetivo implementar a eficácia organizacional é pautada tanto por intervenções administrativas quanto por valores humanos e democráticos, visando a promoção de mudanças e o planejamento a longo prazo. Leite e Albuquerque (2010 apud Grzybovski et al., p. 4) afirmam que, muito além de práticas meramente empresariais, o DO valoriza o conceito humano bem como os processos de

colaboração, “em que os valores que embasam esse conceito são o respeito pelas pessoas, confiança e apoio, equalização do poder, confrontação e participação”. Porquanto, seus conceitos ultrapassam as barreiras do campo dos negócios e configuram-se como uma estratégia educacional, uma vez que a estrutura da empresa é alterada a medida em que as crenças, atitudes e valores das pessoas por trás dos processos também os são.

Com relação ao desenvolvimento humano, este se dá de maneira a contemplar tanto o seu crescimento pessoal, como o da organização, fundamentado em práticas de colaboração, espírito de investigação e participação ativa (LEITE; ALBUQUERQUE, 2010). A partir de valores que contemplam tanto o respeito pelas pessoas, como a confiança e o apoio, o desenvolvimento organizacional tem como papel incentivar a confrontação e a equalização do poder ao mesmo tempo em que os indivíduos potencializam suas capacidades e, por causa ou consequência, favoreça a organização na busca por aprimoramento de suas práticas (FONTOURA; TENÓRIO, 2020).

Autores como Silva, Clementino e Bittencourt (2010) constataam que o ambiente das organizações tem sofrido alterações significativas nas últimas duas décadas: se antes este tinha sua configuração balizada em estabilidade e previsibilidade, criando processos mecânicos e repetitivos, na visão contemporânea as mudanças ocorrem de forma muito mais acelerada, impondo às empresas a admissão de modelos mais orgânicos, adaptáveis à volatilidade ambiental e com atividades exercidas de forma mais individualizada pelos profissionais que compõe as equipes.

Ao citar as inerências sociais do modelo, percebe-se também a sua complexidade e multidimensionalidade. O Desenvolvimento Organizacional Multidimensional (DOM) apresenta uma perspectiva mais abrangente e desassociada aos modelos padronizados de organizações delimitadas apenas às suas atribuições de acumulação rígida de capital, não focando somente em valores como eficiência, controle e resultado, mas muito mais pautadas pelas suas repercussões sociais para o desenvolvimento (FONTOURA; TENÓRIO, 2020; FONTOURA, 2019; CEPAL 2014). Além dos pressupostos sociais, abarca também as questões territoriais, normalmente não mencionados em análises tradicionais de gestão empresarial na linha da discussão de fatores estruturantes nas dinâmicas organizacionais, tema que merece ainda uma agenda de pesquisa no campo dos estudos organizacionais.

Cabe ressaltar que, apesar de o foco na humanização do sistema ocorrer em bases sociais e de valorização das pessoas por trás dos processos e como um reflexo da sociedade, este também acaba por impactar economicamente a organização. Fontoura e Tenório (2020) citam empresas que investem em produtos de baixa qualidade e não apostam em políticas eficazes para a gestão de pessoas, planejamento estratégico ou tático como exemplos de falta de alinhamento mercadológico e desenvolvimento – a economia que pode sair caro, ou

seja, em muitos casos apostas em uma economia de escala industrial em processos e mercados que já não mais possibilitam tais estratégias.

Assim, considerando todos os fatores acima mencionados, entende-se que o DOM é mais apropriado para balizar este estudo de estratégias de desenvolvimento organizacional aplicadas a indústrias familiares de Santa Cruz do Sul. A seguir, introduz-se sobre a cocriação de valor e como está se configura como uma estratégia para o desenvolvimento organizacional.

## **A COCRIAÇÃO DE VALOR COMO ESTRATÉGIA**

Segundo dados divulgados pelo Ministério da Economia<sup>10</sup>, o Brasil conta com mais de 18,4 milhões de empresas ativas – sendo que, destas, em torno de 700 mil foram abertas em 2020, e a maior parte delas se enquadra nos setores de serviços (46,13%) e comércio (35,38%). Ao mesmo tempo, informes da Pesquisa de Inovação (Pintec 2017)<sup>11</sup> encomendada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), indicam que apenas 33,6% das empresas brasileiras com dez ou mais funcionários realizaram algum tipo de inovação nos seus processos ou produtos ofertados, percentual inferior ao da pesquisa divulgada no triênio anterior<sup>12</sup>.

Com relação aos setores mais afetados por essa queda na implantação de práticas inovadoras, a indústria teve seu percentual diminuído de 36,4% para 33,9%, número equivalente ao percentual de receitas investido em inovação, que foi de 2,12% para 1,65%. O setor de serviços também foi atingido, mas de forma mais branda: enquanto no triênio anterior o número de empresas consideradas inovadoras era de 32,4%, nos dados da Pintec (2017) este passou a ser 32%, com o percentual de investimento passando de 7,81% para 5,79%

Ao mesmo tempo que os números mais recentes mostram uma queda no investimento em inovação, o cenário atual demonstra que a competitividade das organizações brasileiras está diretamente relacionada à sua capacidade de adaptar-se a conjuntura socioeconômica vigente. Atender a satisfação presente e futura de seus clientes passa a ser a principal prioridade dessa nova realidade industrial que as organizações precisam se adaptar (LEVITT, 1960). Essa realidade que emerge do mercado passa a ser um contramovimento para as

---

<sup>10</sup> Portal de notícias do Governo Federal. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/06/brasil-registra-saldo-de-quase-700-mil-empresas-abertas-nos-primeiros-quatro-meses-do-ano#:~:text=Atualmente%2C há 18.466.444 empreendimentos, comércio>>. Acesso em: 12/11/2020.

<sup>11</sup> Pesquisa de Inovação (PINTEC) 2017. Disponível em: <[https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com\\_mediaibge/arquivos/6de9e0502b59d4cdcb7bfbbb](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_mediaibge/arquivos/6de9e0502b59d4cdcb7bfbbb)> Acesso em 15/11/2020.

<sup>12</sup> Os dados divulgados referem-se a pesquisa que engloba os anos de 2015, 2016 e 2017. O triênio anterior a que se refere, compreende os anos de 2012, 2013 e 2014.

organizações que focam seus esforços apenas na produção de mercadorias, precisando passar por uma transformação multidimensional e polifórmica em vista de um refinamento teórico metodológico para entendimento das realidades sociais, culturais, econômicas, ambientais e políticas, para assim entender a genealogia dos processos, as realidades sociais e organizacionais que o mercado apresenta.

A partir de outra ótica, a prática do consumo sofreu inúmeras mudanças nos últimos anos. Inicialmente, enquanto as empresas investiam na diminuição de custo repassado para os clientes, muitas vezes diminuindo também a sua qualidade e produzindo em larga escala, a procura por produtos que suprissem necessidades momentâneas em um ciclo de obsolescência percebida a velocidades cada vez maiores passa a ser questionada, quando parte do público começa a perceber as “graves repercussões na forma como o consumo era entendido e executado” (MORAIS, 2014, p. 107). Assim, enquanto o consumismo é percebido a longo prazo como algo danoso e insustentável em quesitos sociais, econômicos e ecológicos, nota-se uma crescente modificação na forma de escolher em quais produtos investir por parte dos indivíduos, que buscam, cada vez mais, os valores por trás das marcas e empresas.

Mais recentemente, tragédias ambientais, crises climáticas, colapsos financeiros e a pandemia que assolou o mundo em 2020, chamam a atenção para a importância de rever hábitos de consumo para preservação ambiental, alargando ainda mais o espectro de consumo dos cidadãos. Ao assumir o seu estatuto, estes estão cada vez mais atentos, socialmente interventivos e pressionando os negócios para um nível sociopolítico, de forma a originar a adaptação e modelação dos mecanismos econômicos segundo seus próprios valores. De acordo com portais como o CNN Climate (2020)<sup>13</sup>, o valor dos títulos verdes emitidos nos primeiros 8 meses de 2020 aumentou 12% em relação ao ano anterior, o que corresponde a US\$ 200 bilhões em média. Estes são percebidos como uma oportunidade de impulsionar a economia global e a se recuperar de forma sustentável da crise na pandemia, valorizando recursos energéticos, a matéria-prima e a produção ética.

Nesse contexto, evidencia-se que o consumidor está cada vez mais exigente, dinâmico e participativo na interação com as organizações (PRAHALAD E RAMASWAMY, 2004) e a sua participação vem potencializando novas possibilidades para criação de novos produtos/serviços que atendam suas necessidades. Conforme Prahalad e Ramaswamy (2000), esse envolvimento pode ser caracterizado como cocriação de valor e, ao longo do tempo, essa nova filosofia que se consolidou dentro do marketing passa a ser uma importante estratégia de aproximação entre as organizações e seus clientes. Em tal perspectiva,

---

<sup>13</sup> Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/06/23/falta-informacao-sobre-progresso-do-brasil-na-area-climatica-diz-campos-neto>> Acesso em: 16/11/2020.

pesquisadores da área, como Gronroos (2000), Ramaswamy (2008) e Vargo e Lusch (2004), argumentam que o valor é incorporado em um processo de cocriação entre o cliente e o fornecedor, havendo a mudança da ação passiva do cliente para uma ação ativa. Destarte a partir dessa visão, uma alternativa para a compreensão das trocas sociais e econômicas existentes entre as organizações e seus clientes (SILVA; BRAMBILLA; MELLO, 2020).

Ambos organizações e sociedade atentam para o fato de que o ambiente evidencia uma mudança nos valores e hábitos de consumo, que se projeta em direção à sustentabilidade, estabilidade e sobrevivência do sistema (ASSADOURIAN, 2010). Para as organizações, a população está cada vez mais ciente das implicações socioambientais nocivas que o consumo hedonista e exacerbado tem causado e, por este motivo, pressiona-a para uma produção mais ética. Os indivíduos, por outro lado, desejam consumir os produtos que essas organizações oferecem, seja por necessidade ou paradigma cultural. Assim, a combinação das perspectivas de ambos – organização e indivíduo – para o desenvolvimento de marcas e produtos/serviços que acompanham os valores vigentes e que também sejam sustentáveis mercadologicamente, demonstra ser uma alternativa benéfica para os dois agentes envolvidos (CRAIK, 2009).

Se de um lado encontra-se a subsistência organizacional e, de outro, o desenvolvimento de produtos balizados nos valores do mercado, autores como Wexler (2011) apontam para a inserção do consumidor no processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços possibilitando que a criação de valor ocorra de forma crescente, onde o indivíduo passa a ter o papel de agente ativo para a resolução de problemas e geração de soluções criativas e inovadoras. Por conseguinte, o diálogo entre organizações e seus *stakeholders* passa a ocorrer de forma muito mais incisiva, dinâmica, diária, promovendo seu status de mero espectador para parceiro, em um processo chamado de cocriação de valor (SARACENI, 2015).

A partir da criação de um ambiente cocriativo, as interações existentes entre organizações e consumidores passam a ser consideradas como uma possibilidade estratégica de diferenciação no mercado, uma vez que se cria oportunidades únicas de conexão entre produtos/serviços com as necessidades humanas. Dessa forma, surge um enfoque amplo e contextualizado na estrutura de relações dos atores do processo, e que através de suas externalidades sustentáveis reflete no papel do marketing na sociedade.

Assim, através dos conceitos da cocriação de valor surge a tríade “atender necessidades”, “ações de *marketing* e vendas regionalizadas” e “consumo consciente”. Enquanto as duas primeiras permitem à empresa desenvolver produtos e serviços a partir de demandas regionais, considerando lógicas de acesso diferentes, a terceira (consumo consciente), parte do princípio que as indústrias desenvolvem suas ações de *marketing*



através de campanhas que fazem uso de uma abordagem de cunho informativo, vinculada a experiências mais individualizadas e a questões de interesse da sociedade como um todo. Dessa forma, as experiências compartilhadas se intensificam por meio de um sistema de trocas entre indivíduos e indústrias, os quais proporcionam uma integração de recursos e provisão de serviços recíproca.

A partir tríade mencionada, as indústrias familiares de Santa Cruz do Sul têm a possibilidade de criar estratégias de desenvolvimento organizacional com o foco no valor compartilhado, em que a competitividade de uma empresa e a saúde das comunidades em torno dela são mutuamente dependentes, precisando relacionar-se em constante sinergia e analisando todas as externalidades que compõem os modelos de produção (SMITH, 2016).

Infere-se neste sentido que a prática de cocriação de valor sacia os anseios da sociedade de participar de forma ativa dos agentes mercadológicos vigentes e, por outro lado, possibilita as práticas de desenvolvimento organizacional ocorrerem de forma mais assertiva e alinhada às necessidades e desejos da sociedade. O termo “*crowdsourcing*”<sup>14</sup> surge para explicar a descentralização e externalização da solução de problemas da organização, que tradicionalmente era desempenhada de forma interna, mas que passa a incluir a sociedade criativa de forma cooperativa para a obtenção de valor – em um processo chamado cocriação (MORAIS, 2014).

A nova dinâmica de relacionamento exige adaptações em todos os setores que envolvem a organização, visto que o engajamento dos *stakeholders* com os processos ocorre de forma dinâmica e diária. O processo transforma os consumidores em parte ativa nas empresas, buscando mais que produtos ou serviços, mas experiências, interatividade e envolvimento, não se encaixando mais em uma relação passiva de absorção. Neste cenário, a própria criação de valor se torna um importante valor aos olhos do mercado (RAMASWAMY, 2011).

Aponta-se, neste sentido, a existência de uma diferenciação das formas de relacionamento com o público em indústrias tradicionais, que estabelecem este contato de forma muito mais escassa e breve, balizada somente na perspectiva empresarial. Sobre este assunto, Saraceni (2015) afirma que organizações tradicionais tendem a focar muito mais nas questões financeiras, físicas e sociais (como mão de obra, por exemplo), limitando a criação de valor aos recursos disponíveis e excluindo os clientes de etapas como o desenvolvimento do produto, por exemplo.

Buscando entender de que forma a estratégia de desenvolvimento organizacional apresentada pode ser aplicada às indústrias familiares de Santa Cruz do Sul – município em

---

<sup>14</sup> Traduzindo do inglês, palavra “*crowd*”, de forma isolada, quer dizer “multidão, grupo”, e a palavra “*sourcing*” refere-se à “pesquisa, referência, terceirização”. Assim, pode-se inferir que o termo “*crowdsourcing*” pode ser livremente traduzido como “colaboração coletiva”.

que o presente artigo tem a pretensão de ser aplicado em trabalhos futuros –, o subcapítulo a seguir traz informações acerca do cenário industrial da região.

## **CONTEXTO INDUSTRIAL DE SANTA CRUZ DO SUL**

A região de Santa Cruz do Sul tem uma área territorial estimada em 733,898 km<sup>2</sup>, compartilhada por 131.365 pessoas em média, conforme dados do Instituto Brasileiro de Pesquisa e Geografia (IBGE, 2020)<sup>15</sup>. No ano de 2017, último registro feito pelo instituto, o Produto Interno Bruto per capita ultrapassava os R\$ 64,6 mil – grande parte por mérito da agroindústria fumageira, que tem 85% da sua produção voltada à exportação (BREITBACH, 2014). Além do fumo, a região é considerada um polo industrial latente, haja vista a crescente integração de segmentos como metalurgia, alimentos e frigoríferos no cenário econômico e mercadológico do município (SEBRAE, 2019).

Município de colonização alemã, fundado em 1849, impulsionou a sua economia inicialmente através da agricultura de subsistência com mão de obra familiar, tendo sua cultura diversificada ao longo dos anos e com o rápido crescimento populacional. Roche (1969) justifica o intenso aumento da produtividade agrícola ao curto período de cultura de subsistência, rapidamente migrando para a chamada agricultura pioneira. Ao mesmo tempo em que a atividade agropecuária avançava, a zona urbana propiciava a comercialização destes produtos, oferecendo um cenário mercadológico positivo.

Apesar do mercado quente, o volume de produção ultrapassava a sua capacidade de escoamento, sendo necessário buscar outros mercados para exportar o excedente. Deve-se levar em consideração que, na época, os sistemas de comunicação e as estradas eram rudimentares, o que dificultava transportar os alimentos em boas condições. Assim, o fumo surge como uma possibilidade para as unidades agrícolas manterem a sua subsistência, visto que a forma com que este era acondicionado facilitava a exportação e apresentava rendimentos financeiros vantajosos, sendo rapidamente adotado pelos produtores (BREITBACH, 2014). Infere-se, neste contexto, que as origens industriais de Santa Cruz do Sul estão ligadas diretamente a mercados regionais.

Em 1920 instala-se a primeira usina de beneficiamento do fumo de Santa Cruz, aprimorando o produto e o elevando a níveis industriais. A partir disso, indústrias de outros segmentos se instalam no município, como produtos alimentícios, vestuário, móveis e outros bens que substituem aqueles que antes eram importados. O aprimoramento dos processos ao longo dos anos ocorreu através de maquinário e equipamentos mais modernos,

---

<sup>15</sup> Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs/santa-cruz-do-sul.html>> Acesso em 18/11/2020.

diversificação na forma de cultivo do fumo, construção de estufas e ampliação da área de tabaco plantado, profissionalizando o processo como um todo e possibilitando à região um desenvolvimento organizacional robusto (MONTALI, 1979).

A partir do breve histórico apresentado, considera-se que a base da industrialização santa-cruzensense está inserida no contexto familiar, que possui algumas particularidades quanto a sua orientação. Dados do SEBRAE (2019) apontam a relevância deste tipo de organização para o cenário econômico de Santa Cruz do Sul, indicando que, em média, 99% das empresas se enquadram como micro e pequenas empresas, cuja origem está amplamente associada a empreendimentos familiares. Gonçalves (2000) afirma que indústrias de base familiar dispõem de uma organização mais informal, adotando como base valores como confiança e hereditariedade, o que pode dificultar a sua profissionalização e planejamento estratégico.

Ainda, as características deste tipo de indústria são acrescidas do contexto territorial em que estão inseridas. Território, neste caso, é visto para além de meras fronteiras espaciais, carregando concepções mais balizadas em premissas sociais, históricas e políticas (AGOSTINI; SILVEIRA, 2020). Isto posto, o cenário contextualizado infere a necessidade da presente pesquisa abranger todas essas variáveis que o compõem. Leva-se em consideração ainda que a aplicabilidade de estratégias a níveis familiares deve ocorrer de forma a valorizar sistemas de inovação regionais, compreendendo os fatores que compõem as particularidades de cada território e cultura inserida (*ibidem*).

A partir dessa perspectiva, entender as diversidades locais parte do princípio que a partilha do conhecimento entre as partes envolvidas na criação de novos produtos/serviços - organizações e consumidores -, as decisões estratégicas que envolvem o processo de criação tornam-se mais eficazes, produzindo uma realidade capaz de atender, efetivamente, as demandas regionais (GROVER; KOHLI, 2012). Neste contexto, a cocriação de valor surge como uma possibilidade estratégica para as organizações trabalharem com os seus clientes o processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços. Assim, criar estratégias de diversificação e de regionalização da produção passa a ser uma possibilidade para as organizações familiares de Santa Cruz do Sul.

Esse contexto, que representa uma mudança significativa nas dinâmicas e nos estudos organizacionais, pode ser pautada na visão de consciência e incerteza de grandes verdades unidimensionais, pensando nesse novo significado de valor para sociedade e não para os indivíduos com responsabilidade por todas as externalidades organizacionais (MARCUSE, 1973; CEPAL, 2014). Pensar efetivamente em todas as externalidades organizacionais e nas estratégias de curto e longo prazo, talvez sejam elementos aparentemente singelos, entretanto fundamentais para um desenvolvimento organizacional

mais multidimensional em contraponto à visão de crescimento enraizada nas organizações e nas políticas de gestão em geral.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente ensaio teve como objetivo verificar a aplicabilidade de estratégias de desenvolvimento organizacional balizadas na cocriação de valor para indústrias familiares de Santa Cruz do Sul. Para tal intento, buscou-se entender as repercussões sociais e epistemologia do desenvolvimento organizacional, a cocriação de valor como uma possibilidade de estratégia de DO, e a conjuntura histórica industrial de Santa Cruz do Sul, aspectos inerentes à região estudada e as particularidades das indústrias familiares, respectivamente.

O marco teórico evidencia, porquanto, que a introdução de temas como DO e DOM às organizações familiares e tradicionais possibilita a sua permanência e sobrevivência no mercado, haja vista a necessidade destas se adaptarem constantemente ao cenário econômico social vigente. Em se tratando de social, o ser humano é percebido cada vez menos como mera força de trabalho e mais como ser social dentro destas organizações, fator que o engrandece dentro destas e incentiva práticas de valorização, levando em conta não só o seu rendimento, mas também sua visão de mundo, experiências e percepções. As repercussões dessa mudança na dinamicidade das relações afeta não somente a satisfação e sentimento de pertencimento ao corpo integrante da organização, como também o rendimento desta como um todo, incluindo questões econômicas e de crescimento.

Ao apresentar a tríade “atender necessidades”, “ações de *marketing* e vendas regionalizadas” e “consumo consciente”, deslumbra-se a possibilidade de as indústrias familiares de Santa Cruz do Sul pensarem em estratégias de desenvolvimento organizacional balizadas na cocriação de valor com o foco em experiências compartilhadas, intensificadas por um sistema de trocas entre indivíduos e indústrias, e proporcionando uma integração de recursos e provisão de serviços recíproca, respeitando as externalidades regionais.

Infere-se, neste sentido, que a participação do cliente/consumidor para o desenvolvimento de estratégias que impactam produtos, serviços e demais tomadas de decisão dentro das organizações se mostra não só como uma tendência de mercado, mas como uma estratégia para que a administração das organizações delegue atividades de forma a incluir a sociedade no seu processo criativo/administrativo. Conforme exposto ao longo do trabalho, questões sociais e ambientais impulsionam que, não só os funcionários de uma organização participem das tomadas de decisão – atividade que antes não desempenhavam –, como o público consumidor também, como se fosse um “braço” da mesma.

Ainda, o potencial industrial de Santa Cruz do Sul, somado às características destas empresas e do cenário econômico/consumidor atual fundamentam a importância de introduzir conceitos como “cocriação de valor” e “*crowdsourcing*” à sua gestão. Entende-se que, mesmo que o cenário industrial seja expressivo, o sucesso das organizações está intimamente conectado com a sua capacidade de adaptar-se às situações, incluindo modificações em cenários econômicos e novas práticas de gestão/comunicação com o público. Ainda, o aspecto multidisciplinar da pesquisa a torna abrangente e pertinente para os estudos acerca do desenvolvimento das indústrias familiares de Santa Cruz do Sul, reforçado pela sua aplicabilidade em organizações da região.

## REFERÊNCIAS

AGOSTINI, Cíntia; DA SILVEIRA, Rogério Leandro Lima. Planejamento territorial e escalas espaciais: Uma análise da percepção dos atores sociais em regiões selecionadas do Rio Grande do Sul.

ARBIX, Glauco; DE NEGRI, João Alberto. A nova competitividade da indústria e o novo empresariado: uma hipótese de trabalho. São Paulo em Perspectiva, v. 19, n. 2, p. 21-30, 2005.

BRASIL. Portal de notícias do Governo Federal. Brasil registra saldo de quase 700 mil empresas abertas nos primeiros quatro meses do ano. Economia e Gestão pública. Disponível em: [https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestaopublica/2020/06/brasil-registra-saldo-de-quase-700-mil-empresas-abertas-nos-primeirosquatro-meses-doano#:~:text=Atualmente%2C%20h%C3%A1%2018.466.444%20empreendimentos,com%C3%A9rcio%20\(35%2C38%25>](https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestaopublica/2020/06/brasil-registra-saldo-de-quase-700-mil-empresas-abertas-nos-primeirosquatro-meses-doano#:~:text=Atualmente%2C%20h%C3%A1%2018.466.444%20empreendimentos,com%C3%A9rcio%20(35%2C38%25>) Acesso em: 12/11/2020.

BREITBACH, Áurea Corrêa de Miranda. A região de Santa Cruz do Sul e o fumo: panorama de uma "especialização" nociva. Indicadores Econômicos FEE, v. 42, n. 1, p. 43-62, 2014.

CEPAL. Mudança estrutural para a igualdade: uma visão integrada do desenvolvimento. Santiago de Chile, 2014.

CRAIK, J., Fashion: The key concepts. London: Berg Publishers. 2009.

DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar tem suas vantagens e desvantagens, o importante é identificá-las e compreendê-las. v. 2. Boston: Biblioteca Harvard de Administração de empresas, v. 8, 1976.

EICHENTOPF, T. 2011 How should co-creation be adopted in a triadic relationship in order to develop a strong brand? Retrieved from: [http://marketing.conferenceservices.net/resources/327/2958/pdf/AM2012\\_0138\\_paper.pdf](http://marketing.conferenceservices.net/resources/327/2958/pdf/AM2012_0138_paper.pdf).

FERREIRA, Giovani. Primeira fábrica no Brasil começou a operar em 1929. Gazeta do Povo. 2020. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/agronegocio/agricultura/primeira-fabrica-no-brasilcomecou-a-operar-em-1929-59jv53qvn4zg2kiuwyyxyxycg/> Acesso em: 06/11/2020.

FONTOURA, Fernando Batista Bandeira Da; TENÓRIO, Fernando Guilherme. Desenvolvimento Organizacional Multidimensional: uma perspectiva crítica para os estudos organizacionais. *Redes* (St. Cruz Sul, Online), v. 25, n. 2, p. 191-210, 2020.

GOMES, Jorge Fornari. Administração de recursos humanos e desenvolvimento organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, v. 18, n. 4, p. 25-35, 1978.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de empresas*, v. 40, n. 1, p. 7-12, 2000.

GRÖNROOS, Christian. Creating a relationship dialogue: communication, interaction and value. *The marketing review*, v. 1, n. 1, p. 5-14, 2000.

GROVER, V.; KOHLI, R. Cocreating it value: new capabilities and metrics for multifirm environments. *Mis Quarterly*. v. 36, n. 1, p. 225-232, 2012.

GRZYBOVSKI, Denize et al. A contribuição do desenvolvimento organizacional para promover mudanças na dinâmica dos sistemas sociais. *ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD*, v. 8, 2014.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Cidades e Estados – Santa Cruz do Sul. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/rs/santa-cruz-do-sul.html>> Acesso em: 18/11/2020.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa de Inovação – PINTEC 2017. Disponível em: <[https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com\\_media/ibge/arquivos/6de9e0502b59d4cdc\\_b7bfbbbbb97f65c7.pdf](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com_media/ibge/arquivos/6de9e0502b59d4cdc_b7bfbbbbb97f65c7.pdf)> Acesso em: 15/11/2020

JULIBONI, Márcio. 10 empresas com 1.000 anos ou mais (sim, você leu certo). *Revista Exame*. 2016. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/10-empresas-com-1-000-anos-ou-mais-sim-voce-leu-certo/>> Acesso em: 06/11/2020.

JUNIOR, Humberto Maia. Nas melhores cidades para fazer negócios, riqueza atrai riqueza. *Revista Exame*. 2019. Disponível em <<https://exame.com/revista-exame/riquezaatrai-riqueza/>> Acesso em: 08/11/2020.

KEGAN, D. L. Organizational development: description, issues and some research results. *The Academy of Management Journal*, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 453- 464, 1971

KUPFER, D.; FERRAZ, J. C.; HAGUENAUER, L. Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro, 1997.

LEITE, Nildes Raimunda Pitombo; DE ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, v. 9, n. 1, p. 32-55, 2010.

LEVITT, Theodore. Marketing Myopia. *Harvard Business Review*, v. 38 (July-August), n. 4 p. 26-44. 1960.

LOBOS, J. Desenvolvimento organizacional: teoria e aplicações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 15, n. 3, p. 21-32, maio/ jun. 1975.

MARCUSE, Herbert. A ideologia da sociedade industrial: o homem unidimensional. 1973.

MONTALI, L. T. Do núcleo colonial ao capitalismo monopolista, produção de fumo em Santa Cruz do Sul. 1979. 167f. Dissertação (Mestrado)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 1979.

MORAIS, João. A co-criação, o crowdsourcing ea sustentabilidade aplicada à gestão e comunicação de marcas de moda. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, v. 2, n. 2, 2014.

PRAHALAD, Coimbatore K .; RAMASWAMY, Venkat. Experiências de cocriação: A próxima prática na criação de valor. *Jornal de marketing interativo* , v. 18, n. 3, pág. 5-14, 2004.

RAMASWAMY, V. Co-creating value through customers' experiences: the Nike case. *Strategy & Leadership*, 36 (5), 9-14. 2008.

RUSSI, Ana. Portal CNN Brasil. Falta informação sobre progresso do Brasil na área Climática, diz Campos Neto. Junho, 2020. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/06/23/falta-informacao-sobre-progresso-dobrasil-na-area-climatica-diz-campos-neto>> Acesso em: 16/11/2020.

SARACENI, Sandra. Cocriação de valor no relacionamento empresa-cliente: um estudo exploratório. 2015. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

SEBRAE. Perfil das cidades gaúchas – Santa Cruz do Sul 2020. Disponível em: <[https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil\\_Cidades\\_Gauchas-Santa\\_Cruz\\_do\\_Sul.pdf](https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil_Cidades_Gauchas-Santa_Cruz_do_Sul.pdf)> Acesso em: 08/11/2020

SEVERINO, Metodologia do Trabalho Científico. 21 ed. São Paulo: Cortez

SILVA, Luis Carlos Alves; BRAMBILLA, Flávio Régio; DE MELLO, Lavínia Lopes. Cocriação de valor gerando experiências únicas através da interação entre clientes e empresas: Caso de ensino dos clubes de assinatura de cervejas e livros. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT*, v. 14, n. 1, p. 138-153.

SMITH, N. Craig. From corporate philanthropy to creating shared value: big pharma's new business models in developing markets. *De Gruyter*, v. 8, n. 1, p. 30-35, 2016.

VARGO, S. L; LUSCH, R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, v.68, n. 1, p. 1-17, 2004.