



INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA FOZ TINTAS UM ESTUDO DE CASO

Aline Cristiane Rocha Lacerda¹

Ana Paula Cossmann¹

Carlos Eduardo Tavares Lopes¹

Helmar Silva de Andrade¹

Dr^o Moises Ari Zilber²

Centro Universitário Dinâmica das Cataratas¹
Universidade Presbiteriana Mackenzie²

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Aline Cristiane Rocha Lacerda, Ana Paula Cossmann, Carlos Eduardo Tavares Lopes, Helmar Silva de Andrade y Moises Ari Zilber (2016): "Inovação organizacional e estratégia: um estudo de caso na empresa Foz Tintas", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Brasil, (junio 2016). En línea: <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/br/16/estrategias.html>

Resumo:

O presente artigo teve por objetivo analisar a inovação organizacional ocorrida na empresa Foz Tintas de Foz do Iguaçu - PR, com intuito de verificar se essa decisão alterou suas estratégias organizacionais da empresa. Buscou-se ainda compreender como o processo de mudança refletiu no contexto organizacional. Observa-se que, as organizações, apresentam dificuldades para realizar mudanças. Tendo isso em vista, constata-se que mesmo diante da necessidade do processo de inovação organizacional, a mudança se apresenta como algo desconhecido e ameaçador, almejando um grande processo de conscientização de todos os envolvidos e algumas vezes medidas paliativas para que seja possível o alcance de seu propósito. Para o alcance dos objetivos, o estudo apresentou como método a pesquisa qualitativa, empregando o Estudo de Caso como estratégia e a pesquisa bibliográfica para embasamento teórico do tema abordado. A coleta de dados realizou-se por meio da aplicação de uma entrevista aplicada a um dos diretores e pela observação em campo. A análise dos dados foi realizada mediante a pesquisa bibliográfica e análise descritiva. A partir dos resultados obtidos, observou-se que o processo de inovação organizacional, mesmo com as dificuldades encontradas pelos gestores, refletiu de maneira positiva, pois promoveu o alcance dos objetivos organizacionais da empresa, auxiliando-a no redesenho de seu planejamento estratégico, além disso, promoveu a maturidade dos gestores para a tomada de decisões estratégicas.

Palavras-chave: estratégias, inovação, mudança organizacional.

Abstract

This article aims to verify that the organizational innovation changed the organizational strategies of the company Foz Paint Foz do Iguaçu. Sought to further understand how the process of change reflected in both organizational. Para context, the study presented as a qualitative research method, using the case study as strategy and literature for theoretical basis of the topic discussed. Organizations, have

difficulties to make changes. In view of this, it appears that even before the need for organizational innovation process, the change is presented as something unknown and threatening, requiring a major process of conscientization of all involved and sometimes palliative measures to the extent possible its purpose. Data collection was performed by applying an interview applied to one of the directors and the observation in the field. Data analysis was carried out by literature and descriptive analysis. From the results, it was observed that the process of organizational innovation, even with the difficulties encountered by managers, reflected in a positive way, as promoted the achievement of organizational objectives of the company, helping it in the redesign of its strategic planning, as well also promoted the maturity of managers for strategic decision making.

Key words: strategies, innovation, change.

1. Introdução

Organizações inovadoras buscam aprimorar suas técnicas de gestão de maneira a tornarem-se mais eficientes, objetivando uma posição no mercado que permita-lhes maior competitividade nos negócios.

A adoção de metodologias que possam impactar positivamente o desempenho da organização e dos colaboradores é fundamental para a mudança e inovação organizacional, isso, mediante estratégias que possam definir novas metas e objetivos.

Segundo Toffler (1972) em o choque do futuro, “Foram libertadas forças sociais totalmente novas e a corrente de mudança é tão acelerada que influencia o nosso sentido de tempo, revoluciona o ritmo de vida cotidiana e afeta até o modo como "sentimos" o mundo à nossa volta”. Com base nessa visão o atual cenário econômico demonstra a velocidade como as mudanças ocorrem, ampliando a competitividade entre concorrentes pela exigência de seus consumidores.

Para Schumpeter (1934), a prosperidade e o desenvolvimento só podem vir por meio da inovação, compreendida pela substituição de formas antigas por novas formas de produzir e consumir. Essa substituição permanente por novos produtos, processos e modelos caracteriza o conceito de “destruição criativa”, cuja ação se dá por indivíduos com características empreendedoras, que são os protagonistas dessas mudanças.

Segundo o Manual OSLO, há um elo indissociável entre inovação e desenvolvimento econômico, na medida em que a criação e a difusão de novos conhecimentos alavancam o desenvolvimento de novos produtos e métodos. Assim, o conceito de inovação utilizado diz respeito a mudanças que apresentem os seguintes aspectos:

- 1) A inovação está associada à incerteza sobre os resultados das atividades inovadoras;
- 2) A inovação envolve investimentos que podem render retornos potenciais no futuro;
- 3) A inovação é o substrato dos transbordamentos de conhecimentos;
- 4) A inovação requer a utilização de conhecimento novo ou um novo uso ou combinação para o conhecimento existente; e
- 5) A inovação visa melhorar o desempenho de uma empresa com ganho de uma vantagem competitiva por meio da mudança da curva de demanda

de seus produtos ou de sua curva de custos ou pelo aprimoramento da capacidade de inovação da empresa.

O objetivo em realizar este trabalho foi o de analisar se a inovação organizacional alterou as estratégias organizacionais da empresa Foz Tintas de Foz do Iguaçu-PR, sendo que, para tal finalidade serão tratados em um primeiro item conceitos de inovação organizacional com o intuito de verificar o processo de inovação organizacional. No segundo, conceituar estratégia organizacional para verificar se houve mudanças nas estratégias organizacionais da empresa. O terceiro define conceitos relativos à mudança organizacional com o propósito de identificar o impacto das mudanças nas estratégias da empresa.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Estratégia

Definir um conceito para estratégia acaba por estabelecer a dificuldade de um entendimento comum à diversos pesquisadores. Para Hambrick (1983) o caráter multidimensional da estratégia leva a busca por uma teoria e definição comum e precisa.

Na visão de Pettigrew (1977) a teoria de estratégica é um como processo desenvolvido a partir do que ele chama de dilemas organizacionais, que ocorrem a todo tempo dentro das organizações. Desta forma, a estratégia seria formada por "escolhas (que) são feitas e colocadas em ação em processos que envolvem indivíduos e seus grupos, em diferentes níveis organizacionais, (e) que se desenvolvem na formação de um padrão de pensamentos sobre o mundo, de avaliação e de atitudes sobre o mesmo".

Mintzberg (1998) afirma que existem duas visões opostas da estratégia: uma mecânica e outra artesanal. Sendo que a mecânica é construída em laboratório, ou melhor, dentro da firma, por pessoas especializadas e formadas para elaborar uma estratégia racional dentro do ambiente em que está inserida, mediante a conjunção da razão e da criterização num ambiente científico. A estratégia construída artesanalmente emerge da habilidade, da qualidade daquele que a faz capaz de perceber e dominar os detalhes que estão à sua volta.

O melhor processo de elaboração de uma estratégia eficaz se dá pela criação artesanal, ou seja, aquela formada pela arte e pela habilidade de criação de um caminho que maximize os recursos existentes com objetivo de alcançar os resultados organizacionais (MINTZBERG 1988).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) definem a estratégia como um conjunto de cinco conceitos conforme no Quadro 1, a seguir.

Quadro1: Definições de Estratégias

| DEFINIÇÕES | |
|------------|--|
| ESTRATÉGIA | A estratégia é um plano – algum tipo de curso de ação conscientemente engendrado, uma diretriz (ou um conjunto de diretrizes) para lidar com determinada situação. |
| | A estratégia é um padrão – especificamente um padrão em um fluxo de ações. Em outras palavras, a estratégia é consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não. |
| | A estratégia é uma posição – especificamente, uma maneira de colocar a organização no ambiente competitivo. A estratégia é a força de mediação – ou harmonização – entre a organização e o ambiente, isto é, entre os contextos interno e externo. |
| | A estratégia é uma perspectiva – seu conteúdo consistindo não apenas em uma posição escolhida, mas em uma maneira enraizada de ver o mundo. Isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas. |
| | A estratégia é um pretexto – apenas um truque, uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente. |

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2000).

Para Ansoff (1976) que destaca que a palavra estratégia implica na compreensão de níveis diferenciados de decisão em ações de estratégia, de política, de programas e de procedimentos, aplicados a três classes de problemas: os operacionais, os administrativos e os estratégicos.

Tratar a estratégia como um conjunto de conceitos, reporta que tais variáveis dependem de fatores que de alguma forma estão ligados ao tempo, a cultura organizacional, as políticas e diretrizes institucionais, pela liderança e o próprio ambiente onde a firma esta inserida.

Segundo Miles e Snow (1978) pressupõe que a adaptação organizacional depende condições ambientais e das decisões tomadas no que se refere a maneira como a organização se comportará nestes ambientes. Um fator de integração que reforça este pensamento está na identificação das organizações com seu ambiente.

Neste conceito quatro tipos de classificação para o um comportamento estratégico são destacados segundo Miles e Snow (1978):

- a) Prospectoras (*prospectors*) são organizações que quase continuamente buscam oportunidades de mercado, e regularmente experimentam respostas potenciais às tendências emergentes. Assim, essas organizações muitas vezes são as criadoras de mudança e de incerteza a que os seus concorrentes devem responder. No entanto, por causa da sua forte preocupação com a inovação de produtos e de mercado, essas organizações geralmente não são eficientes.
- b) Defensoras (*defenders*) são organizações que têm restritos domínios no produto mercado. Gestores deste tipo de organização são especialistas em organização de seu espaço limitado de operação, mas não tendem a procurar novas oportunidades fora dos seus domínios. Como resultado desse foco restrito, estas organizações raramente precisam fazer grandes ajustes em sua tecnologia, estrutura ou métodos de operação.

- c) Analíticas (*analyzers*) são organizações que operam em dois tipos de domínios produto mercado, um relativamente estável e o outro flexível/turbulento. Em suas áreas estáveis, essas organizações operam rotineiramente e eficientemente através do uso de estruturas e processos formalizados.
- d) Reativas (*reactors*) são organizações em que os gestores de topo com frequência percebem mudanças e incertezas que ocorrem em seus ambientes organizacionais, mas são incapazes de responder de forma eficaz. Porque este tipo de organização não tem uma relação estratégia estrutura consistente, raramente é feito o ajuste de qualquer tipo até que seja forçado a fazê-lo por pressões ambientais.

2.2. Inovação

O termo inovação é frequentemente usado para descrever um objeto que, pode ser um microcomputador, ou um novo modelo de carro. Embora ela se refira a algo concreto, os teóricos do assunto concordam que inovação pode assumir outras formas de definição (VAN DE VEN, 1980; KIMBERLY, 1981; BARBIERI, 2003).

Segundo Moreira e Queiroz (2007), a ideia de inovação incorpora ideias de novidade e de mudança, e esses elementos acabam por aparecer em praticamente qualquer uma das dezenas de definições surgidas nos últimos 30 ou 40 anos.

Além das diversas definições, em sua abordagem Afuah (1998) distingue a inovação administrativa da inovação técnica ou tecnológica. Para esse autor, a inovação administrativa pode ou não afetar a técnica, assim como esta pode requerer ou não inovações administrativas.

Como já visto, inovação pode ter diversas definições, no entanto, a origem do sentido atual do conceito de inovação pode ser creditada a Schumpeter, baseada em sua obra *Theory of Economic Development*, onde realizou uma distinção entre um sistema econômico estático e um sistema econômico em processo de desenvolvimento, a partir do conceito de inovação (PINTO; ZILBER, 2006).

O conceito de inovação, segundo Schumpeter (1996) refere-se ao principal agente do desenvolvimento econômico, descrevendo-o como gerador da “destruição criativa”, isto é, da substituição de antigos produtos por novos, proporcionando transformações estruturais. O autor pontua que o capitalismo nunca se estabiliza, pois é de sua natureza estar em constante evolução, o capitalismo cresce de dentro para fora, ao criar novos bens de consumo, novos métodos de produção e transporte, novos mercados e novas formas de organização industrial, destruindo em alguns momentos e substituindo os modelos de inovação, chamado de destruição criativa.

Para Afuah (1998) inovação é a adoção de novas ideias que são novas para uma determinada organização. Visão complementada por Damanpour e Evan (1984), pois para eles a inovação pode ser a adoção de um novo componente, sistema, política, programa, processo, produto ou serviço que é novo para aquela organização, podendo ter sido desenvolvida internamente ou adquirida externamente à organização.

Na percepção dos Simantob e Lippi (2003) inovar é ter uma ideia que seus concorrentes ainda não tiveram e implantá-la com sucesso. A inovação faz parte da estratégia das empresas: seu foco é o desempenho econômico e a criação de valor.

No ano de 1962, Drucker deixa a reflexão sobre o único propósito de uma empresa, criar um cliente, portanto qualquer empresa tem somente duas funções básicas: o marketing e a inovação. Nos anos seguintes, autor propõe o conceito de organização inovadora:

A organização inovadora compreende que a inovação começa com uma ideia, e estimula e orienta os esforços para transformar uma ideia num produto, num processo, numa empresa ou numa tecnologia. Ela mede as inovações não por sua importância científica ou tecnológica, mas pelo que contribuem para o mercado e para o cliente. Considera a inovação social tão importante quanto a inovação tecnológica [...]. A empresa inovadora não começa com um orçamento de pesquisa; começa determinando quanta inovação será necessária para permanecer no mesmo nível (DRUCKER, 1989, p.256).

O autor deixa a informação como um legado, cujo propósito é demonstrar que, empresas estruturadas devem estar bem preparadas para a inovação, podem e devem fazer bom uso da real importância do cliente, sem cliente não há empresas. Nesse sentido, o próximo tópico visa caracterizar a inovação.

2.2.1 Característica da Inovação

Empresas de modo geral, possuem características semelhantes, no que se refere a constituição e formalização de sua estrutura. Porém, quando se trata de mudanças, os sistemas de gerenciamento são distintos, por serem únicos em cada organização. Afuah (2003) descreve que as empresas podem adaptar-se a mudanças de ambientes e incertezas, não somente, através da aplicação de novas tecnologias, mas também, por meio da integração de mudanças técnicas e administrativas em suas organizações.

Diante disso, a Academia Pearson (2011) aborda inovação como um fator relevante e essencial para todas as organizações, segundo suas definições a criatividade está para o indivíduo, assim como, a inovação está para a organização, destacando os principais tipos e características da inovação conforme disposto no quadro 2.

Quadro 2: Tipos de Inovação

| TIPO | CARACTERÍSTICAS |
|----------------------------|---|
| Inovação de produto | É a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que diz respeito a suas características ou usos. |
| Inovação de processo | É a introdução de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. |
| Inovação organizacional ou | É a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. Inovações organizacionais visam à melhoria do |

| | |
|----------------------|---|
| inovação de gestão | desempenho na empresa por meio da redução de custos administrativos, do aumento de satisfação no local de trabalho, |
| Inovação tecnológica | É a única que constava da primeira edição do Manual de Oslo, lançada em 1992. O Manual de Oslo é uma publicação conjunta da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e do Gabinete de Estatísticas da União Europeia (Eurostat), seu objetivo é estabelecer diretrizes internacionais para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. |
| Inovação radical | Uma inovação é denominada radical se o conhecimento tecnológico necessário para explorá-la é muito diferente do existente, tornando o conhecimento atual obsoleto, pode gerar novos setores no mercado (AFUAH, 2003). |
| Inovação incremental | É definida como pequenas melhorias aos produtos, serviços e processos atuais aproveitando o potencial dos processos e mercados existentes (ZHANG et al., 2004; ETTLIE; BRIDGES, 1984). Afuah (2003) complementa esta ideia no sentido que a inovação incremental permite que os produtos existentes se tornem mais competitivos, onde o conhecimento exigido para oferecer novos produtos é desenvolvido com base no conhecimento atual, gerando uma melhoria contínua. |

Fonte: Adaptado de Academia Pearson (2011).

2.2.2 Inovação Organizacional

Inovações organizacionais, conforme descrito (Pennings, 1987 *apud* Hall, 2004) referem-se a desde pequenas variações nas práticas atuais das organizações a modificações radicais que exigem importantes reorientações.

Na visão de Moreira e Queiroz (2007), as inovações organizacionais ou administrativas envolvem métodos que modificam, a estrutura organizacional e os processos administrativos. São relacionadas indiretamente, às atividades operacionais e mais diretamente as ligadas à gerência da organização.

Inovações na estrutura organizacional incluem mudanças nas relações de autoridade, nas alocações de trabalho, nos sistemas de remuneração, nos sistemas de comunicação e em outros aspectos da interação formal entre as pessoas da organização. Mudanças no processo de produção ou na prestação de serviços tendem a produzir concomitantemente inovações na estrutura organizacional (MOREIRA E QUEIROZ, 2007).

A adoção de uma inovação administrativa tende a provocar a adoção de inovações tecnológicas mais prontamente do que o inverso. A inter-relação entre inovações tecnológicas e administrativas é ilustrada pelas análises que estudam o gerenciamento de sistemas de informação. À medida que as organizações utilizam, cada vez mais, a tecnologia da informação (inovação tecnológica), elas são capazes de reduzir o número de níveis organizacionais e de pessoal necessários para processar informações - **inovação administrativa** (THACH e WOODMAN, 1994 *apud* HALL, 2004).

As empresas que inovam buscam manter uma estrutura organizacional com poucos níveis hierárquicos e organizam o trabalho em torno de equipes de projetos, o que facilita a coordenação, a comunicação e a cooperação entre a seus membros. As

equipes trabalham sem um planejamento prévio e fazem uso de uma abordagem de aprendizagem, isto é, iniciam o trabalho com objetivos amplos, evitam planos e orçamentos estruturados e ajustam a direção à medida que adquirem novas informações e conhecimentos sobre o projeto (MOREIRA E QUEIROZ, 2007).

2.3. Teoria da Mudança Organizacional

Existem várias teorias de sobre mudança e uma das mais amplamente reconhecidas está aqui resumida. As teorias servem como um testemunho do fato de que a mudança é um fenômeno real. E pode ser observada e analisada por meio de vários passos ou fases. As teorias foram definidas para responder a seguinte pergunta: "Como a mudança deve acontecer para ser bem sucedida?"

O modelo introduzido por Kurt Lewin (1951) descreve mudança de três etapas. Este cientista social vê o comportamento como um equilíbrio dinâmico das forças que trabalham em direções opostas forças motrizes facilitar a mudança porque eles empurram empregados na direção desejada forças de retenção impedem a mudança porque eles empurram empregados na direção oposta. Portanto, estas forças devem ser analisados e o modelo de três etapas de Lewin pode ajudar a deslocar o equilíbrio no sentido da modificação prevista.

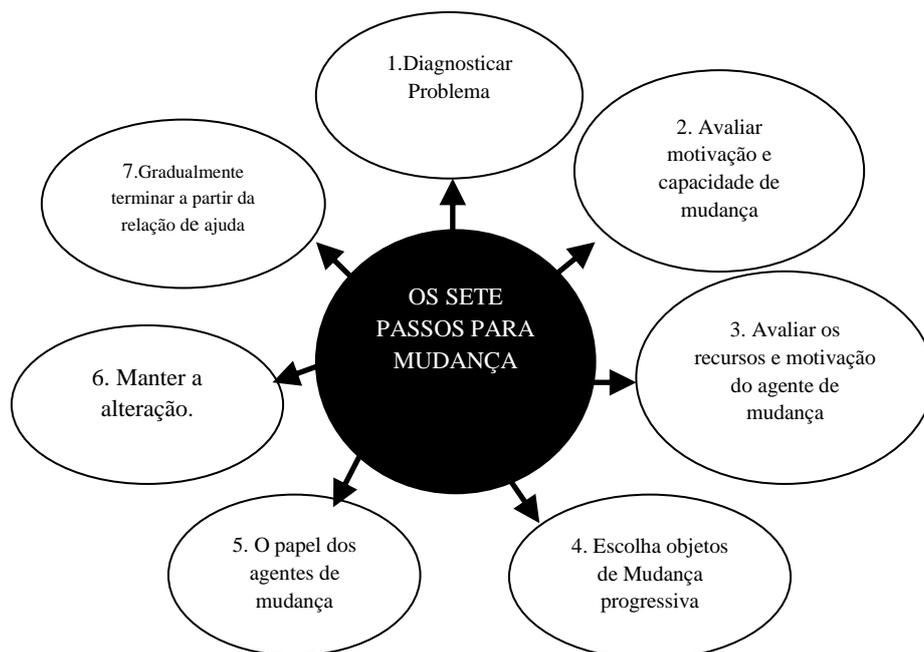
De acordo com Lewin, o primeiro passo no processo de mudança de comportamento é para descongelar a situação ou *status quo* existente. O *status quo* é considerado o estado de equilíbrio. Descongelamento é necessário superar as cepas de resistência individual e de conformidade grupo. Descongelamento pode ser alcançado através da utilização de três métodos. Em primeiro lugar, aumentar as forças motrizes que o comportamento direto longe da situação ou o *status quo* existente. Em segundo lugar, diminuir as forças de retenção que afetam negativamente o movimento a partir do equilíbrio existente. Em terceiro lugar, encontrar uma combinação dos dois métodos referidos acima. Algumas atividades que podem auxiliar na etapa de descongelamento incluem: motivar os participantes, preparando-os para a mudança, construir confiança e reconhecimento para a necessidade de mudar, e participar ativamente em reconhecer problemas e soluções de *brainstorming* dentro de um grupo (Robbins 564-65).

A ordem lógica o termo definido citando Davis. K e J Newstrom (2000) com o conceito de Mudança: Aquisição de novas ideias e práticas de reflexão, raciocínio e desempenho. Este conceito permite dar à organização uma dinâmica diferente, onde é preciso um novo estado de coisas diferentes para monotonia anterior de uma organização congelada ou estática, a mudança leva a flexibilidade das organizações modernas que estão sempre se antecipando este conceito.

2.3.1 Fases da Teoria de Mudança de Lippitt

A Teoria de Mudança de três etapas de (Lewin), Lippitt, Watson, e Westley (1958) abordam que foi desenvolvida em sete passos que se concentram, nos papéis de responsabilidade do agente de mudança, e também, na evolução da própria mudança. As informações são continuamente trocadas ao longo do processo. Os sete passos são:

Figura 1: Teoria dos Sete Passos.



Fonte: Lippitt, Watson, e Westley (1958)

Nota: Adaptado pelos autores.

Na descrição das etapas dessa teoria, os autores Lippitt, Watson, e Westley (1958) descrevem que a etapa inicial consiste na identificação e diagnóstico do problema, ou seja, analisar o que levou a necessidade de mudança, na sequência o processo de avaliação e mensuração da capacidade de mudança, consiste na análise da capacidade da organização, para iniciar a mudança.

Na terceira etapa, os autores decorrem sobre a ponderação dos recursos e a motivação; que refere ao nível de envolvimento, poder e resistência do agente de mudança, trata-se do processo de medição dos envolvidos no processo. Na quarta etapa da escolha dos objetos para mudança progressiva os planos de ação são desenvolvidos e as estratégias são estabelecidas.

Na quinta, o papel dos agentes de mudança devem ser selecionados e claramente entendidos por todas as partes, de modo que as expectativas fiquem claras. Exemplos de papéis são: motivar, facilitador e especialista. Na penúltima fase, a qual se refere a manter a alteração, relaciona-se com a comunicação, *feedback*, e coordenação do grupo que são essenciais para esta etapa do processo de mudança. A última fase refere-se ao papel do gestor, que deve retirar-se gradualmente o seu papel ao longo do tempo. Isso ocorrerá quando a mudança torna-se parte da cultura organizacional (LIPPITT, WATSON E WESTLEY, 1958).

3. Procedimentos Metodológicos

Nesta seção, serão descritos os procedimentos metodológicos que nortearam o desenvolvimento desta pesquisa. Para delineamento, elegeu-se o estudo de caso, essa

estratégia é descrita por Gil (2010) como um estudo intenso e extenuante de pessoas, grupos ou instituições em particular, de modo a permitir seu amplo e detalhado conhecimento. Apresentando o método dedutivo para obtenção de respostas.

O método dedutivo é descrito por Araújo (2000), como um caminho para alcançar retornos, do geral para o particular, a partir de análises de fontes de trabalho para conseguir uma conclusão.

Diante disso, esta pesquisa teve como abordagem qualitativa, utilizando como proveniência, universos de significados, motivos e crenças, na busca de uma concepção mais minuciosa de significados (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Este tipo de pesquisa é descritivo e, não enfatiza informações quantificáveis, principalmente por se tratar de uma revisão de literatura que se emprega a pesquisa bibliográfica. Gil (2010) descreve que esse enfoque proporciona aos pesquisadores o conhecimento das principais contribuições teóricas existentes para um determinado assunto indispensável para o desenvolvimento de qualquer tipo de pesquisa.

Em relação aos objetivos, a pesquisa teve caráter exploratório, pois elas geralmente aprimoram ideias, e envolvem na maioria das vezes levantamento bibliográfico. Neste estudo, buscou-se analisar se o processo de inovação organizacional gerou mudanças nas estratégias organizacionais.

Para alcance desse objetivo, a coleta de informações, foi realizada por meio de entrevistas, e observações. Gil (2002) descreve que entrevista é um procedimento formal entre duas ou mais pessoas para obter respostas sobre determinados questionamentos. Além disso, foi utilizada a técnica de observação para obter conhecimentos sobre a empresa. A observação é uma técnica de pesquisa utilizada quando se quer entender determinado fenômeno, por exemplo: métodos os funcionários usam para realizar determinada tarefa. A observação apresenta a vantagem de não requerer treinamento do observador e também pelo fato de poder ser realizada durante um bom tempo (MARCONI e LAKATOS, 2001).

No processo de tratamento dos dados, foi aplicada a análise descritiva, com objetivo de delinear as características de determinada população, fenômeno ou o afirmação de relações entre variáveis; são, comumente, realizadas por pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática (Gil, 2010).

O quadro 3 apresenta, de modo resumido, a metodologia adotada para este estudo.

Quadro 3: Referencial Metodológico da Pesquisa.

| Objetivos específicos | Abordagem da pesquisa | Método | Estratégia | Técnicas de coleta de dados | Técnica de análise e tratamento dos dados |
|--|------------------------------|---------------|-------------------|--|--|
| 1. Analisar a inovação organizacional na empresa Foz Tintas de Foz do Iguaçu-PR. | Qualitativa | Dedutivo | Estudo de Caso | Observação e Entrevista semi estruturada | Análise descritiva; |
| 2. Verificar se houve mudanças nas estratégias Organizacionais da empresa. | Qualitativa | Dedutivo | Estudo de Caso | Observação; Entrevista semi estruturada. | |

| | | | | | |
|--|-------------|----------|----------------|------------|--|
| 3. Identificar o impacto das mudanças nas estratégias da empresa | Qualitativa | Dedutivo | Estudo de Caso | Entrevista | |
|--|-------------|----------|----------------|------------|--|

Fonte: Elaborado pelos autores.

4. Análise dos Dados

A empresa Agfabi Comércio de Tintas Ltda - Foz Tintas -, do ramo de comércio de tintas, foi constituída em Foz do Iguaçu, no Paraná, em julho de 1985. Inicialmente, conforme relato do diretor geral, a empresa iniciou as atividades com uma gestão familiar, passando por diversas fases de crescimento. Em meados do ano 2000, a empresa contava com três filiais, sendo uma no município de Cascavel-PR. A estrutura era descentralizada e o modelo de gestão peculiar em cada uma das filiais.

As lojas foram se desenvolvendo individualmente, até que em determinado momento divergências de ideias entre os gestores começaram a ressaltar. Diante disso, no ano de 2004 iniciou-se o processo de separação da sociedade, permanecendo na organização apenas os sócios precursores da empresa.

Ao detectar que o modelo de gestão comprometia os resultados da organização, os gestores, no ano de 2007, passaram a centralizar as decisões e iniciam o redesenho dos processos organizacionais.

O manual de Inovação do Movimento Brasil Competitivo (2008) aborda que a inovação organizacional ocorre quando são adotados ou desenvolvidos novos métodos organizacionais nas práticas de negócio empresarial, seja no local de trabalho ou nas relações com o mercado, fornecedores e distribuidores. Essa inovação é o objeto de estudo desta pesquisa.

Os autores Bruno e Faria (2000) descrevem que, o processo de mudança organizacional é qualquer alteração, projetada ou não, acontecida na organização, resultantes de aspectos internos e/ou externos à empresa que acarreta um impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.

Na fase de implementação das mudanças, o gestor acompanhou todas as fases de inserção, seu papel, nesse período foi o de mediar todos os processos entre os proprietários e os interessados. Diante disso, ele destaca que em alguns setores as mudanças ocorreram de maneira positiva, e alguns outros demorou um tempo para acontecer, isso por quê, segundo ele houveram resistências e defesas. PEREIRA e FONSECA (1997) esclarecem que existem várias formas de resistência a mudanças como isolar-se; boicotar; resistir ativamente defendendo princípios e posições com rigidez, elegância e bravura; resistir passivamente referindo-se à dissimulação, a não fazer, nem deixar que os demais façam. Foi um longo período de buscas incessantes de estruturar formalmente a empresa.

De acordo Watson, e Westley (1958) na teoria de Lippitt que é baseada em trazer um agente de mudança externo para colocar um plano em prática para efetuar a mudança e avaliar que para o processo de inovação dos métodos ocorresse de forma adequada, foi necessário um período de conscientização por parte dos gestores e

aceitação das decisões do processo. Muito se teve a fazer, muitos processos foram redesenhados, outros desenvolvidos para atender a atual posição de mercado da organização. As etapas de todo o processo se divide:

Primeiro passo: Diagnosticar o problema

O entrevistado descreve esse período como “assustador”, pois na realização do diagnóstico ficaram obvias as ações que precisariam ser tomadas para o futuro, e até mesmo o destino que a empresa teria se não tomasse algumas atitudes. O primeiro passo foi mudar a gestão familiar, como as decisões eram centralizadas, os sócios ficaram três meses sem ir às lojas, diante disso, houve um monte de incompreensões, pois na empresa não havia uma cultura de hierarquia;

Segundo passo: A avaliação da motivação

Então, a empresa não conseguia ter boas pessoas para realizar o trabalho, algumas acabavam não se envolvendo e mantinham-se no cargo, por conveniência, representando apenas, foi realizada uma reestrutura da empresa, o quadro de colaboradores foi modificado, pois não era possível visualizar soluções por intermédio de outra atitude;

O Terceiro passo: Verificar se o agente de mudança pode fazer o trabalho

Embora, tivesse um gerente de loja, ele não tinha poder de decisão, não tinha responsabilidades também, pois a cultura estabelecida, tanto para fornecedores e clientes era a de que - porque eu vou falar com o gerente ou com o supervisor se eu posso falar diretamente com o dono? Nesse período, o enriquecimento do trabalho não era alcançado por meio da responsabilidade, do desafio e da amplitude do trabalho. Em outras palavras, os gerentes e supervisores não obtinham a delegação de autoridade e responsabilidade. A divisão entre planejamento e execução não mais fazia sentido (HAIM, 2003);

Quarto passo: Plano para implementar a mudança

A nova estrutura possibilitou ampliar os horizontes organizacionais da empresa, seu portfólio de produtos foi ampliado, além disso, como os recursos humanos já estavam engajados, no novo modelo de gestão, então, foi possível transmitir de forma clara e de forma mais rápida o novo posicionamento estratégico da empresa, Terra (2000), destaca que determinar e transmitir as estratégias da organização para seus colaboradores, não é só uma questão concernente ao processo de tomada de decisões, porém, é principalmente, a probabilidade de agregação entre o desempenho operacional e os resultados aspirados pela empresa.

No quinto passo: O papel do agente de mudança

Diante do exposto, identificou-se a necessidade da empresa reformular, seu planejamento estratégico, seu posicionamento de mercado, onde sua missão passou a ser: apresentar soluções em pinturas, em vez de apenas comercializar tintas, essa decisão partiu da premissa, da extinção do uso de tintas. Hoje, o foco principal da empresa é mais amplo, que vai desde a manutenção ao acabamento de superfícies, houve também, uma ampliação de outros produtos, tais como, por exemplo: inclusão de papel de parede.

Sexto passo: Manter o alterar

Um longo período se passou, no segundo semestre de dois mil e doze, muitas mudanças, ainda estavam acontecendo, então a empresa permaneceu se fortalecendo em termos de desenvolvimento do novo modelo de gestão, os métodos foram se ajustando, e outras ferramentas de controle foram implantadas com o intuito de compreender e tomar as melhores decisões. A estratégia pode ser conceituada de diferentes maneiras. De modo geral, as pessoas entendem estratégia como um plano que antecede as ações que devem ser empreendidas para que sejam alcançadas os objetivos da organização. Nesse caso, percebe-se por meio da análise do planejamento que as estratégias são definidas prévia e deliberadamente e de forma consciente, e em consonância com as ações estabelecidas (MINTZBERG, 2001).

Sétimo passo: Terminar a relação de ajuda

Para o gestor o impacto das mudanças foram devastadores em um primeiro momento, mas promoveu uma grande evolução a todos os envolvidos, principalmente nos últimos três anos, os colaboradores passaram a trabalhar com mais segurança, e os gestores passaram a entender como mercado funciona, ficou mais fácil se posicionar estrategicamente.

A estratégia pode ser conceituada de diferentes maneiras. De modo geral, as pessoas entendem estratégia como um plano que antecede as ações que devem ser empreendidas para que sejam alcançadas os objetivos organização. Nesse caso, percebe-se por meio da análise do planejamento que as estratégias são definidas prévia e deliberadamente e de forma consciente, e em consonância com as ações estabelecidas (MINTZBERG, 2001)

Quanto a formulação das estratégias Glueck (2001), descreve que elas devem ser elaboradas e formatadas levando-se em consideração o monitoramento e a avaliação do ambiente externo. É, portanto, por meio da avaliação estratégica que a empresa deve analisar cuidadosamente suas possibilidades de atuação em função dos fatos e dados e das diversas variáveis intervenientes. Nesse sentido, o gestor ressalta que a reformulação geral do planejamento estratégico ocorre a cada três anos, mas que trimestralmente ele é revisado e adaptado de acordo com as mudanças do contexto interno e externo da organização.

5. Conclusões e Considerações Finais

Por meio da aplicação dessa pesquisa, na empresa Foz Tintas, foi possível concluir que, além do processo de reestruturação da empresa ocorrido através da implementação da inovação organizacional, um dos resultados mais expressivos se relaciona com o interesse e perseverança da organização em conduzir processo de mudança. Compreende-se claramente que, com base nas inferências feitas pelo gestor entrevistado, que tanto ele, quanto as partes envolvidas no contexto organizacional da empresa, se mostram mais conscientes, seja em relação aos processos sob sua responsabilidade, seja em relação às decisões adotadas.

Nesse sentido, percebe-se que, esse comportamento é resultante da participação do capital intelectual no planejamento e na determinação das estratégias.

Segundo Drucker (1986), a mudança é o que sempre proporciona a oportunidade para o novo e o diferente, oportunidade de renascimento de uma nova organização, e mais consciente, porém comprometida com os valores que estabeleceu durante seus anos de existência. Nesse caso, da Foz Tintas, percebeu-se que as mudanças promoveram resultados significativos, para empresa desde o início do processo. As inovações organizacionais priorizaram a sistematização dos processos, para que a partir de suas implementações, a empresa se apresentasse mais preparada para realizar as alterações indispensáveis para permanência no mercado e melhoria dos resultados em relação à concorrência.

No processo de mudança da empresa, outras alterações foram percebidas, tais como as relacionadas à cultura organizacional. Mesmo que vagarosas, conduziram a empresa para um foco mais voltado para o negócio.

A partir do caso estudado, apreende-se que a decisão de reestruturar a organização parece ter sido apropriada. Os resultados alcançados indicaram que as estratégias praticadas estão conduzindo a organização para um patamar superior de competitividade no mercado, ao permitir maior evidência em um procedimento estável de investimento em tecnologias que lhe garanta inovação.

Nesse sentido a mudança, passou a ser percebida como um método, ou seja, mais do que como um aprendizado efêmero. Os dados levantados na pesquisa indicam que a instituição alcançou resultados importantes com as alterações organizacionais. Pode-se adjudicar essa consequência à forma como o processo foi implementado, a busca pela participação de todas as pessoas necessárias, estabelecendo um planejamento das ações, avaliando os riscos e as consequências que delas poderiam decorrer.

Finalizando, conclui-se que esse processo de mudanças promoveu a aplicação de uma metodologia de gestão mais alinhada às estratégias empresariais como forma de maximizar a exposição da marca e o relacionamento com o cliente e com o público interno.

Referências

AFUAH, Allan. *Innovation management: strategies, implementation and profits*. Oxford/ New York: Oxford University Press, 1998.

AFUAH, Allan. *Innovation management: strategies, implementation and profits*. Oxford University Press: New York, 2003.

ANSOFF, H. Igor. *Corporate Strategy*. New York: McGraw - Hill, 1965.

ARAÚJO, S. C. **Métodos de Pesquisa**. Universidade Católica de Brasília, 2000.
Disponível em: <http://www.iesambi.org.br/apostila_2007/metodos_pesquisa.htm>.
Acesso em: 14 de julho de 2015.

CYNTHIA, A. PORTER, Michael E. (Orgs.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.

- DAMANPOUR F., EVAN W. *Organizational innovation and performance: The problem of organizational lag. Administrative Science Quarterly*, 29: 392-409. 1984
- MOREIRA, Daniel Augusto. QUEIROZ, Ana Carolina S. **Inovação Organizacional e tecnológica**. São Paulo: Editora Thomson Learning, 2007.
- ETTLIE, J. E. e BRIDGES, W. P. *Organization strategy and structural differences for radical versus incremental innovation*. *Management Science*, vol. 30, no. 6, p. 682-695, 1984.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de Pesquisa**. 4ª ed.. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GLEICK, J. Chaos: *Making a New Science*. NY: Abacus, 2001.
- HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. tradutor Roberto Galman; revisão técnica Guilherme Maximiano. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- HAMBRICK, D. C. (2003). *On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors*. *Academy of Management Executive*, v. 17, n. 4, p. 115-118.
In: IX SEMEAD **Seminários em Administração**. FEA - USP, 2006.
- LIPPITT, R., WATSON, J. and WESTLEY, B. *The Dynamics of Planned Change*. New York: Harcourt, Brace and World, 1958.
- LEWIN, Kurt. *Field Theory in Social Science*. USA: Copyright, 1951.
- MATTOS, J. F. C., et al. *Manual de Inovação Tecnológica*. Brasília: Movimento Brasil Competitivo, 2008.
- MICHALISZYN, Mário Sergio; TOMASINI, Ricardo. **Pesquisa: orientações e normas para elaboração de projetos, monografias e artigos científicos**. 4. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro (RJ): Vozes, 2008. 215 p
- MILLES, R. E.; SNOW, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York, NY: McGraw-Hill.
- MINTZBERG, H. *The strategy concept I: Five Ps for strategy*. *California Management Review*, Berkeley, CA, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.
- MINTZBERG, Henry. **A criação artesanal da estratégia**. In: MONTGOMERY, 2001.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**. São Paulo: Atlas, 1998.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. Departamento Estatístico da Comunidade Européia; BRASIL. Financiadora de Estudos e Projetos. Manual de Oslo. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. Brasília, 1997. 136 p.

PEARSON EDUCATION DO BRASIL. **Criatividade e inovação**. Academia Pearson. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da Decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.

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

PINTO, L. G.; ZILBER, M. **Uma Abordagem Schumpeteriana da Inovação como Fator de Crescimento da Pequena e Média Empresa Empreendedora**: Estudo de uma Rede de Panificadoras 2006.

QUINN, James B. (Org.). **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ROBBINS, Stephen. *Organizational Behavior*. 10th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica**: Guia para Eficiência nos Estudos. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **Ensaio**: empresários, inovação, ciclos de negócios e evolução do capitalismo. Lisboa: Celta Editora, 1996 (Tradução: Maria Inês Mansinho e Ezequiel de Almeida Pinho).

SCHUMPETER, J. *Theories of economic development*. Cambridge, M.A, 1934.

SIMANTOB, Moysés, LIPPI, Roberta. **Guia valor econômico de inovação nas empresas**. São Paulo: Globo, 2003.

TOFFLER, Alvin. **O Choque do Futuro**. Rio de Janeiro: Record, 1970.

ZHANG, Q., JEEN, L., CAO, M. *Innovation-driven learning in new product development: a conceptual model*. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 104 Nos 3/4, pp. 252-61.2004.