

ESTUDO DA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA E DAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS DE UMA EMPRESA DE PAPEL E PAPELÃO ONDULADO

*Study of the strategic adaptation and the strategic capabilities of a paper and
corrugated company*

Almerinda Tereza Bianca Bez Batti Dias

E-mail: bianca@unoesc.net

Mestre em Ciências da Linguagem; Doutoranda em Administração no programa de Doutorado em Administração da Univali; Professora da Universidade do Extremo Sul Catarinense; Avenida Universitária, 1105, Bairro Universitário, 88806-000, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

Alessandra Cassol

E-mail: alessandracassol@irani.com.br

Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí; Doutoranda em Administração no programa de Doutorado em Administração da Universidade Nove de Julho; Professora e Coordenadora do curso de Administração da Universidade do Contestado.

Graciele Tonial

E-mail: graciele.tonial@unoesc.edu.br

Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Itajaí.

Carlos Ricardo Rossetto

E-mail: rossetto@univali.br

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina; Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina; Coordenador do programa de mestrado e doutorado em administração da Universidade do Vale do Itajaí.

Resumo

O objetivo deste estudo foi compreender os períodos de adaptação estratégica da empresa Celulose Irani S.A. entre 1994 e 2012 e correlacioná-los às capacidades estratégicas apresentadas no modelo de Desarbo et al. (2005). Adotou-se a abordagem qualitativa, à luz do paradigma interpretativista. Utilizou-se o método estudo de caso descritivo. Os dados foram coletados por meio de pesquisa documental e de campo, sendo aplicadas entrevistas semiestruturadas. Os períodos de adaptação estratégica foram analisados por meio das três dimensões estratégicas da metodologia de Pettigrew (1987) – contexto, conteúdo e processo. Como principais resultados, foram identificados três períodos estratégicos: I - Gestão voltada para a produção em que o foco era o aumento da produção; II - Gestão planejada de crescimento sustentável e desenvolvimento de pessoas, priorizando atividades que possibilitassem o desenvolvimento de competências para uma produção sustentável e inovadora; III - Foco no *core business* e expansão estratégica, pois tem como Visão de Futuro estar entre as três maiores do Brasil nos segmentos em que atua. Palavras-chave: Adaptação estratégica. Mudança estratégica. Capacidade estratégica.

Study of the strategic adaptation and the strategic capabilities of a paper and corrugated company

Abstract

The objective of this study was to understand the periods of strategic adaptation of the company Celulose Irani S.A. between 1994 and 2012 and to correlate them with the strategic capabilities submitted in the model of Desarbo et al. (2005). A qualitative approach was adopted, based on the interpretive paradigm. The descriptive method was used as a case study. Data were collected through documental and field research. There were also semi-structured interviews. The periods of strategic adaption were analyzed by the three strategic dimensions of methodology of Pettigrew (1987) – context, content and process. As the main results, three strategic periods were identified: I - management focused on the production in which the goal was the increase of the production such as paper as the entry of segment of corrugated paperboard (packing) with the acquisition of a new plant; II - Planned management of sustainable growth and people development, prioritizing activities that would enable the development of competences to a sustainable and innovative production; III - Focus on the core business and strategic expansion. In this period, the organization focused its business and got ready to expansion. Its Vision of the Future is to be one of the three biggest companies in Brazil in this area. Keywords: Strategic adaptation. Chance strategic. Strategic capabilities.

1 INTRODUÇÃO

Estudos referentes ao processo de construção de capacidades desenvolvidas por Penrose, no final da década de 1950, preconizaram uma nova perspectiva de

análise da empresa em relação aos seus recursos internos. Barney (1989, 1991, 1996, 2001), Wernerfelt (1984, 1995) e Peteraf (1993) revisaram e ampliaram a proposta teórica de Penrose (1959), propondo que tais recursos se transformam em capacidades quando as organizações os transformam em recursos valiosos e raros, inimitáveis e insubstituíveis.

Percebe-se que um dos grandes desafios das organizações é criar e manter a vantagem competitiva, a fim de buscar a sustentabilidade dos negócios, assim, é fundamental que as empresas desenvolvam capacidades internas para responder às mudanças no ambiente. Logo, as organizações que demonstrarem capacidade de resposta oportuna e rapidamente, além de uma capacidade flexível de inovação do produto, com a capacidade de gestão para coordenar e reimplantar competências internas e externas, são as que se destacam no mercado competitivo (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Os autores explicaram que o termo capacidades se refere mais amplamente ao papel da gerência em adaptar, integrar e reconfigurar apropriadamente habilidades organizacionais internas e externas, recursos e competências funcionais, a fim de adaptar-se a um ambiente altamente mutável.

Os estudos relacionados ao processo de adaptação estratégica organizacional têm sido enfatizados como de fundamental importância para a análise das mudanças que ocorrem em razão das necessidades dos ambientes interno e externo. Diversas propostas de estudos e modelos são apresentadas por: Duncan (1972), Aldrich e Pfeffer (1976), Hrebiniak e Joyce (1985), Whittington (1988), Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), Sharfman e Dean (1991), e estudos recentes de Kreiser e Marino (2002), Sacomano Neto e Truzzi (2002), Rossetto e Rossetto (2005) e Abatecola (2012).

A adaptação organizacional, conforme Rossetto e Rossetto (2005), acontece quando os gestores, em situações de novas pressões, identificam, apreciam e implementam estratégias que consigam atender às demandas, mantendo, dessa forma, sua vantagem competitiva. Trata-se da percepção dos administradores em identificar forças exercidas pelo ambiente, as quais fomentam a reação sobre elas. Nessa perspectiva, a organização busca identificar maneiras de atender às novas exigências, ajustando-se à nova realidade, estando, dessa maneira, no processo de adaptação estratégica. Em resposta a esse novo cenário, a organização implementa estratégias a fim de reagir a essas pressões; tais ações desencadeiam as mudanças estratégicas, formando um *continuum*.

Desarbo et al. (2005), na busca por explicações acerca das incertezas ambientais e desempenho das organizações, incluíram a proposta de análise das

capacidades estratégicas que significam as habilidades e os conhecimentos acumulados pela empresa para coordenar suas atividades utilizando seus ativos, sempre com a finalidade de sustentar sua vantagem competitiva. Essas capacidades já haviam sido discutidas por Hambrick (1983), quando explicou sobre o desenvolvimento das capacidades que as organizações diferenciadas detêm.

A partir dos estudos de Day (1994), Desarbo et al. (2005) argumentaram que as organizações podem desenvolver capacidades para adaptarem as mudanças do ambiente, a saber: tecnológicas – recursos utilizados no desenvolvimento de produtos e processos com o fim de diferenciar suas ofertas; orientação ao mercado – formas de monitoramento que visem à melhoria do atendimento aos clientes; *marketing* – habilidades de segmentação, posicionamento, preços e publicidades; tecnologia da informação – sistemas integrados constituídos de informações dos ambientes internos e externos; e de administração – são aquelas que fornecem suporte às demais capacidades.

Este estudo teve como objetivo compreender as capacidades estratégicas (DESARBO et al., 2005) desenvolvidas pela Celulose Irani S.A. nos períodos estratégicos entre 1994 e 2012. Para atender a esse objetivo de estudo, propôs-se: identificar os períodos estratégicos; analisar as mudanças organizacionais; e correlacionar as capacidades estratégicas desenvolvidas no período entre 1994 e 2012 com os períodos estratégicos. Cabe mencionar que se toma como orientação duas propostas teóricas: adaptação estratégica (ROSSETTO, 1998) e Visão Baseada em Recursos (RBV) – com o objetivo apenas de introduzir as capacidades estratégicas na perspectiva de Desarbo et al. (2005).

2 ADAPTAÇÃO E MUDANÇA ESTRATÉGICA

O processo de adaptação estratégica refere-se a um período adaptativo que ocorre nas organizações quando elas se ajustam ao ambiente com o propósito de se manterem competitivas em decorrência de novas exigências. Em razão dessas novas necessidades, ocorre o processo de mudanças estratégicas que visa responder às novas pressões competitivas motivadas externa e/ou internamente. Esse processo se inicia quando surgem forças externas e/ou internas, as quais trazem uma nova realidade à organização, e busca estratégias – ações – para minimizar as ameaças ou aproveitar as oportunidades.

São várias as propostas que visam explicar a adaptação das organizações nos ambientes em que estão inseridas, cujos pressupostos estão alocados e discutidos há longo tempo na literatura. Para Abatecola (2012), essa discussão apresenta-se a partir de dois grupos: deterministas *versus* voluntaristas ou escolha estratégica. Aldrich e Pfeffer (1976), Hrebiniak e Joyce (1985), Whittington (1988), e, mais recentemente Rossetto e Rossetto (2005) e Abatecola (2012) defenderam a ideia de que a classificação dicotômica para os trabalhos acerca de adaptação organizacional não consegue atender a tal processo.

Na visão determinista, o ambiente é elemento fundamental para as definições organizacionais para que a organização sobreviva no mercado em que está inserida, em outras palavras, o ambiente é que determina a empresa. Enquanto que, na visão voluntarista, a organização tem o poder de alterar o ambiente por meio de seus agentes, os quais são proativos e escolhem os rumos da organização. Para Duncan (1972), as organizações devem adaptar-se ao seu ambiente se desejarem permanecer viáveis. Dessa maneira, as mudanças estratégicas, as quais ocorrem no processo de adaptação estratégica, ocorrem determinadas pelo ambiente externo ou pelas escolhas de seus gestores.

Portanto, as organizações e seus ambientes estão continuamente em mudança, podendo elas próprias redefinir, mudar e influenciar seu ambiente em causa própria; logo, o processo de mudança passa ser entendido como algo muito mais amplo do que o simples entendimento das dimensões ambientais. Desse modo, a mudança estratégica envolve o processo que implica a adaptação estratégica nos vários níveis ou unidades organizacionais (HUTT; WALKER; FRANKWICK, 1995; PEREIRA, 2000).

A mudança organizacional caracteriza-se, portanto, pelas ações tomadas pela administração, a fim de melhor responder ao ambiente dinâmico e competitivo, por meio da mudança em estruturas, comportamentos e processos, visando ao desenvolvimento e ao progresso de uma organização (HALKOS; BOUSINAKIS, 2012).

Neste estudo, adotar-se-á a definição de Pettigrew (1987), que apresentou a mudança estratégica a partir da interação contínua entre três elementos de mudança:

- a) conteúdo: adota dimensões apropriadas e refere-se ao conteúdo que envolve a transformação em estudo, podendo ser classificado de acordo com características abstratas que induzem à mudança, algumas mudanças são radicais, outras incrementais; algumas tecnológicas e outras centradas em mudanças estruturais da organização;

- b) processo: permite a análise por meio do tempo e a frequência das mudanças, entendida analisando a dinâmica do processo da mudança;
- c) contexto: é classificado como interno e externo e parte do pressuposto de que a mudança estratégica deve ser entendida considerando o contexto do ambiente da organização.

3 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV)

A perspectiva da Visão Baseada em Recursos (RBV), do inglês *Resource Based View*, surge dos estudos de Selznick (1957) e Penrose (1959), posteriormente revisada e ampliada por Wernerfelt (1984, 1995), Barney (1989, 1991, 1996, 2001) e Peteraf (1993), os quais sugerem que a vantagem competitiva está atrelada à possibilidade de as empresas adquirirem um conjunto de recursos apropriados às demandas do mercado e está presente na análise dos fatores explicativos do crescimento das organizações.

Penrose (1959) propôs que, na RBV, o crescimento da empresa não está no mercado, mas nos recursos que a organização possui e na forma como os recursos são utilizados; a partir da distinção entre os recursos e a forma como são utilizados é que está a origem da singularidade das empresas. Barney (1991), a partir dos estudos de Penrose (1959), propôs a análise dos recursos da empresa a partir de três categorias, a saber:

- a) recursos físicos: tecnologia física utilizada, planta da empresa, equipamentos, localização geográfica e acesso à matéria-prima;
- b) recursos humanos: treinamentos, experiências, julgamento, inteligência, relacionamentos, capacidades do corpo gerencial ou operacional;
- c) recursos organizacionais: estrutura formal de operações e decisões, organograma, modelos de planejamento formais e informais, controles, sistemas de coordenação, modelos de relacionamento intra, inter e extraorganizacionais.

A visão baseada em recursos da empresa é talvez a perspectiva mais influente para a compreensão da gestão estratégica das organizações; trata-se de uma perspectiva teórica em que recursos organizacionais são vistos como estratégicos e como fontes de vantagens competitivas sustentáveis (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991, 2001; BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JÚNIOR, 2001).

Corroborando, Crubellate, Pascucci e Grave (2008) afirmam que a RBV se trata de uma perspectiva explicativa do comportamento estratégico, fundamentada na ideia de que seleção, obtenção e disposição de recursos e desenvolvimento de competências únicas ou de difícil imitação resultam em diferenciação e vantagem competitiva sobre concorrentes.

4 CAPACIDADES ESTRATÉGICAS

Os autores Teece, Pisano e Shuen (1997) ampliaram as pesquisas referentes à perspectiva da RBV incorporando as capacidades dinâmicas – *dynamics capabilities* – sobre o entendimento de quais recursos e capacidades são continuamente adaptados, integrados e/ou reconfigurados para obterem vantagem competitiva.

Dessa forma, o termo dinâmico se refere à habilidade de renovar competências para enfrentar as mudanças ambientais, e o termo capacidade se refere ao *papel-chave* da gestão estratégica em adaptarem-se de forma apropriada, integrando as habilidades organizacionais internas com os recursos e as competências funcionais, para atender às demandas do ambiente em contínua mudança. Assim, as capacidades dinâmicas são como ativos-*chave* da empresa, apropriados para renovar as vantagens competitivas das empresas nos ambientes dinâmicos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Portanto, quando a organização consegue responder às mudanças de forma rápida, implantando estratégias capazes de utilizarem seus recursos internos para se adaptarem ao ambiente externo, pode-se mencionar que ela é capaz de criar vantagem competitiva sustentável. Segundo Day e Reibstein (1999), essa vantagem advém de duas fontes: o patrimônio e as capacidades da firma. O foco nas capacidades da firma ou capacidades distintivas configura-se como habilidades e conhecimentos acumulados, exercitados por meio de processos organizacionais, que possibilitam a organização a fazer bom uso de seu patrimônio, e que funcionam como fator-chave para o sucesso. Tais capacidades podem prover vantagem competitiva por intermédio da criação de valor pelos clientes.

Eisenhardt e Martin (2000) complementam aprofundando os estudos sobre capacidades e afirmam que, em ambientes turbulentos, vantagens competitivas não são sustentáveis, e a habilidade em alcançar novas fontes de vantagem denomina-se “capacidades dinâmicas”, em que as organizações a todo o momento devem estar desenvolvendo novas capacidades para se manterem competitivas.

Para Desarbo et al. (2005), quando a organização consegue fazer uso das capacidades estratégicas poderá responder mais rapidamente ao ambiente e às suas

mudanças, possibilitando, assim, fazer uso das oportunidades que o ambiente disponibiliza e, conseqüentemente, criar vantagem competitiva.

A perspectiva da capacidade dinâmica, conforme Easterby-Smith e Prietow (2008), procura explicar como as empresas atingem e sustentam a vantagem competitiva dentro de ambientes em constante mutação. Augier e Teece (2008) afirmam que as capacidades que uma organização desenvolve durante o seu processo de adaptação podem se configurar como imitáveis e particulares e se tornam subsídios para moldar, remodelar, configurar e reconfigurar ativos, com foco em responder às mudanças tecnológicas e de mercado.

Dessa forma, compreende-se que a capacidade estratégica de uma organização está vinculada à utilização das melhores competências e estratégias que a empresa possui e que podem propiciar uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

A proposta deste estudo foi utilizar os tipos de capacidades estratégicas apresentadas por Desarbo et al. (2005) a partir das definições de Day (1994), conforme o Quadro 1:

Quadro 1 – Tipos de capacidades estratégicas

Capacidades de <i>marketing</i>	Incluem o conhecimento dos consumidores e dos concorrentes, a qualidade dos serviços, a habilidade em segmentar mercados, a habilidade em oferecer serviços diferenciados e a eficácia da publicidade e da formação de preço.
Capacidades de orientação ao mercado	Capacidade da organização em criar relacionamentos duráveis com fornecedores, reter consumidores e unir-se a membros do canal de distribuição, como atacadistas e varejistas.
Capacidades de tecnologia da informação	Auxiliam uma organização a criar conhecimento técnico e de mercado e facilitam o fluxo da comunicação interna e a integração entre os departamentos.
Capacidades tecnológicas	As capacidades tecnológicas são relacionadas à eficiência do processo de produção, redução de custos, maior consistência na entrega e maior competitividade, além do desenvolvimento de novos produtos e da previsão de mudanças tecnológicas na indústria.
Capacidades de administração	Incluem a habilidade para integrar sistemas logísticos, controle de custos, administração financeira e de recursos humanos, previsão de vendas e administração do plano de <i>marketing</i> .

Fonte: Desarbo et al. (2005 apud RIBEIRO; ROSSETTO; VERDINELLI, 2010).

A capacidade estratégica, para Johannesson e Palona (2010), é caracterizada como a capacidade de alterar a organização e criar ambientes de negócios, seu resultado é a mudança positiva ou a criação de um potencial para a mudança. Diante dessa perspectiva, a capacidade estratégica pode ser analisada por meio dos recursos estratégicos e das competências estratégicas e pode compreender as aspirações dos *stakeholders*, a competência organizacional e a competência individual.

5 METODOLOGIA

Neste trabalho, optou-se pelo paradigma interpretativista – apresentado por Burrell e Morgan (1979), por entenderem que, por meio dele, é possível compreender as capacidades estratégicas desenvolvidas pela empresa Celulose Irani S.A. A abordagem utilizada foi qualitativa, a qual busca estudar fenômenos do mundo social, entender determinados contextos, explicar comportamentos, em outras palavras: entender um problema em profundidade. Conforme Merriam (1998), quando a pesquisa apresenta o seu foco nos participantes individuais, configura-se como uma pesquisa qualitativa fornecendo uma abordagem consistente, para que os pesquisadores possam conhecer as perspectivas individuais sobre o fenômeno que está sendo estudado.

Como método de pesquisa, a opção ocorreu pelo estudo de caso com propósito descritivo. Gibson, Ivancevich e Donnelly (1981) explicaram que o estudo de caso procura examinar inúmeras características ao longo de um amplo período de tempo. Nesta pesquisa, a empresa objeto de investigação foi a Celulose Irani S.A.

Foram utilizadas duas técnicas de coleta de dados:

- a) a pesquisa documental, em que se buscou resgatar o histórico da empresa para conhecer o ambiente organizacional. Para tal, foram analisados os seguintes registros: *site*, vídeo institucional e relatórios de sustentabilidade/financeiro da empresa no período identificado para estudo;
- b) a pesquisa de campo, na qual foram aplicadas entrevistas semiestruturadas a seis gestores – um diretor presidente, dois diretores, dois superintendentes e um gerente, durante o mês de fevereiro de 2013.

Trata-se de um estudo *ex-post-facto*. A escolha desses gestores ocorreu pelo fato de que eles estiveram presentes após a aquisição da empresa pelo Grupo Habitasul

(1994 a 2012). A amostra aconteceu por saturação, ou seja: quando o conteúdo das entrevistas começou a se repetir, encerrou-se a coleta de dados com outros gestores.

A análise dos dados seguiu a proposta de estudo do modelo de Pettigrew (1987), a qual envolve três elementos: o contexto, o conteúdo e o processo da mudança.

Foram realizados, a partir dos dados coletados: o histórico da organização no período de 1994 a 2012 com os dados da pesquisa documental. Essa etapa exploratória auxiliou, também, na construção do roteiro de entrevista; levantamento dos eventos com base nos dados das pesquisas documentais e de campo; definição dos períodos estratégicos considerando a percepção dos entrevistados e a interpretação dos pesquisadores; identificação e análise das capacidades estratégicas segundo a proposta de Desarbo et al. (2005), apresentada no Quadro 1, expressas nas respectivas categorias de análise no Quadro 2, bem como as mudanças estratégicas de cada período.

Quadro 2 – Categorias de análise relativas às capacidades estratégicas

Capacidades estratégicas	Categorias de análise
<i>Marketing</i>	Segmentação e posicionamento de mercado; Vantagem competitiva: preços e publicidade; Programas de <i>marketing</i> .
Orientação ao mercado	Canais de ligação com o cliente; Tecnologia de monitoramento do cliente.
Tecnologia da informação	Sistemas integrados; Informações internas e externas.
Tecnológicas	Processo de produção eficiente; Redução de custos; Desenvolvimento de produtos e processos.
Administração	Gestão de recursos humanos; Gestão financeira; Administração do plano de <i>marketing</i> ; Programas de: qualidade, sustentabilidade e de inovação.

Fonte: adaptado de Desarbo et al. (2005).

Na categoria relativa à capacidade estratégica “Administração” foram incluídos os programas de qualidade, sustentabilidade e de inovação encontrados

fortemente nos dados das entrevistas. Na apresentação dos resultados, os fragmentos das entrevistas serão identificados por números entre parênteses ao final de cada citação dos gestores.

6 PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: O ESTUDO DE CASO DA CELULOSE IRANI S.A.

Fundada em 1941, a empresa Celulose Irani é controlada desde 1994 pelo Grupo Habitasul, tradicional Grupo Empresarial da região Sul do país; é hoje considerada uma das maiores empresas do setor de papel para embalagens e embalagem de papelão ondulado. A matriz está localizada em Porto Alegre e possui quatro unidades de negócios nos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Após a aquisição do Grupo Habitasul, passou por inúmeras mudanças de diferentes ordens, cada uma dessas foram de grande relevância e estratégicas para que a Organização alcançasse sua Visão de Futuro.

6.1 PERÍODOS DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

Nesta seção, abordar-se-ão os três períodos estratégicos do processo de adaptação na empresa Celulose Irani. Em cada um dos períodos estratégicos, à luz da proposta de adaptação estratégica apresentada por Rossetto (1998, 2003), serão analisados os eventos que mais influenciaram a adaptação e as mudanças estratégicas na organização e, posteriormente, as capacidades estratégicas que a empresa desenvolveu durante esse processo.

6.1.1 Período estratégico I: gestão voltada para a produção

O primeiro período estratégico foi marcado por uma gestão que priorizou o crescimento produtivo, preocupada em modernizar o processo produtivo; foram reformadas as máquinas existentes e adquiridos novos equipamentos e aquisição de uma fábrica: “[...] então o primeiro marco foi essa gestão voltada para a produção, mas fez uma transformação super importante, atropelada, mas mudou a empresa de patamar do ponto de vista de produção. Modernizou o parque fabril, foi super importante.” (1) (informação verbal).

No Quadro 3, estão explicitados os eventos que, na percepção dos entrevistados e na interpretação dos pesquisadores, influenciaram as mudanças estratégicas do primeiro período de adaptação estratégica.

Quadro 3 – Período estratégico I: Gestão voltada para a produção

Período estratégico	Ano	Eventos
1994-2003	1994	1. Compra pela Habitasul
	1997	2. Entrada no mercado de papelão ondulado
	1999	3. Evento em Canela, RS – agenda de trabalho 4. Incorporação da Unidade de Móveis
	2000	5. Ampliação do parque fabril
	2001	6. Mudanças na gestão

Fonte: os autores.

6.1.1.1 Evento 1: Compra pela Habitasul

No ano de 1994, o Grupo Habitasul consolidou a compra da Celulose Irani S.A., o acionário majoritário do grupo assumiu como presidente das unidades industriais que pertenciam ao grupo Habitasul, sua missão era atribuir uma nova configuração para a empresa:

[...] o grupo resolveu crescer em um negócio novo, onde o Brasil fosse competitivo em uma visão de potencial, competitividade ou vantagem comparativa e competitiva em relação a outros países. Na época tinha o setor do *agrobusiness* mais direto, era uma das alternativas, a indústria do arroz foi uma das alternativas e a indústria de base florestal então foi outra [...] Então acabamos optando pela indústria de base florestal, por essa vantagem comparativa, é um país rico nos recursos naturais e a própria indústria é jovem e tem muita coisa para acontecer. (3) (informação verbal).

6.1.1.2 Evento 2: Entrada no mercado de papelão ondulado (embalagem)

Os gestores reuniam-se anualmente para traçar metas de trabalho, planos de crescimento, investimentos na produção, sempre com foco no aumento da produção e, conseqüentemente, no aumento da participação no mercado de papel. Com esse enfoque, a empresa decidiu ampliar seu portfólio de produtos, decidindo

pela inserção de um novo produto no mercado: o papelão ondulado (embalagem) em razão das características desse setor.

Verticalizar em embalagens de papelão ondulado foi também uma decisão em um setor diferente do histórico da Irani, mas por ser um setor que representa praticamente 50% do negócio papel para embalagem do Brasil e por ter um potencial crescimento bem alinhado com o PIB, então foi a plataforma de crescimento que a gente escolheu para a Irani. (3) (informação verbal).

Foi adquirida a fábrica de embalagens na cidade de Santana do Parnaíba em São Paulo, posteriormente transferida para Indaiatuba. A empresa ampliou o seu leque de atuação: da semente à embalagem. Isso resultou na necessidade de produzir mais papel para atender à produção de embalagens; dessa forma, verificou a necessidade da construção de uma nova máquina de papel à base de papel reciclado (máquina de papel número 5):

Era uma empresa de embalagens que precisava transformar bobinas em chapas e caixas, então, optou-se por construir uma máquina nova ampliando a produção, ela já começou produzindo a mesma quantidade que as outras três máquinas produziam juntas, ela era a base de aparas que é o papel para reciclagem. (6) (informação verbal).

6.1.1.3 Evento 3: Evento em Canela, RS – agenda de trabalho

Em 1999, o Grupo Habitasul reuniu os gestores de suas empresas para elaborar uma agenda de trabalho estabelecendo metas.

[...] Nesse ano o Grupo Habitasul reuniu todas as empresas do grupo do ramo imobiliário, hoteleiro e industrial, foi algo muito organizado e ali impuseram as metas, que para mim até então não existiam, nosso negócio era produzir, meta para dez anos ou cinco anos nós não tínhamos, criaram então a missão e visão [...] (2) (informação verbal).

Em razão dessas metas, a empresa teve que fazer uma reorientação estratégica que incluiu uma reestruturação, decidiu pelo crescimento orgânico, assim chamado pelos gestores.

6.1.1.4 Evento 4: Incorporação da Unidade Fabril Móveis pela Irani

Em 1999, a Irani incorporou a Unidade Fabril Móveis, localizada em Rio Negrinho, SC, a unidade fabricava móveis destinados aos mercados europeu e norte-americano. “Então uma das primeiras coisas foi incorporar a fábrica de móveis, que na época comprava madeira, a Irani na época tinha serrarias, o que não usava vendia. Nós passamos a ser auto-suficiente em madeira, buscou-se essa sinergia.” (3) (informação verbal).

6.1.1.5 Evento 5: Ampliação do parque fabril

A ideia dos gestores era ampliar a produção por meio de reformas do maquinário existente, além da aquisição de outras máquinas e da construção de uma nova unidade. No ano 2000, a Irani obteve a certificação ISO 9001 para a unidade de papel, a máquina de papel número V e a unidade de Embalagem SC são inauguradas. Foi um período de grande investimento financeiro.

Isso foi a mola propulsora do desenvolvimento, onde as próprias unidades começaram ficar rentáveis dentro deste aspecto. Teve-se essa visão no aspecto de produção, que a empresa resolveu focar para ser competitiva no mercado, colocar metas, estar entre as cinco maiores e agora entre as três maiores do Brasil no seu planejamento estratégico colocando isso na visão trabalhando realmente com metas. Esse era o foco industrial de ser uma empresa grande no mercado com produtos competitivos. E manteve-se na questão de qualidade, como têm com o papel, na área de embalagem associando mais uma vez o nome a qualidade. (5) (informação verbal).

6.1.1.6 Evento 6: Mudanças na gestão

Na percepção dos gestores entrevistados, foi um período em que, embora tenha sido muito importante, pois possibilitou à empresa se tornar forte em termos de participação no mercado, foi marcado também pelo fato de as pessoas terem sido relegadas ao segundo plano. Para tanto, implantou-se o processo de mudança de gestão, incluindo mudança no perfil dos gestores com alteração na cultura estabelecida:

Começou-se a pensar em liderança mais proativa, gestão de pessoas, trabalhar com a equipe, valorizar, desenvolver as pessoas, com essas mudanças quem se adaptou ficou, e os outros saíram, aí começou a entrar gente com uma visão nova, diferente, gestor mais agregador, político, etc. Essas grandes mudanças de cultura foram sendo feitas, isso tudo depois que a empresa focou em outro mercado, desenvolvendo as pessoas, para crescimento ascendente, com clareza e transparência. (6) (informação verbal).

Para tanto, foi criada a área de Desenvolvimento de Pessoas, cujo objetivo era a preparação dos funcionários para o momento que a empresa vivenciava, motivá-las, manter um clima organizacional favorável, ambiente de respeito, confiança.

Nesse período, percebe-se que a postura adotada pelos gestores da empresa foi no sentido de aquisição de ativos e reestruturação organizacional para que, por meio deles, pudessem tornar a organização mais competitiva e aumentar a sua participação no mercado. Em decorrência dessas ações, ocorreram as seguintes mudanças estratégicas: aumento da produção de papel e inserção no mercado de papelão ondulado.

6.1.2 Período Estratégico II – Gestão planejada de crescimento sustentável e desenvolvimento de pessoas

A partir de 2004, iniciou o segundo período estratégico. Nele foram priorizadas ações de sustentabilidade, inovação, desenvolvimento de pessoas e planejamento. Os respectivos eventos mais relevantes do período são apresentados no Quadro 4.

[...] essa questão da sustentabilidade, que no fundo foi acreditar nesses sistemas ambientais e sociais, que garantiriam competitividade e resultados no longo prazo, deveriam ser tratados, a sustentabilidade normalmente ela puxa a decisão para uma visão de mais longo prazo, a própria palavra se sustenta no futuro, muita vezes você tem que abrir mão dos resultados de curto prazo [...] Mas eu acho que essa foi uma das adaptações estratégicas importantes. (3) (informação verbal).

Quadro 4 – Período Estratégico II – Gestão planejada de crescimento sustentável e desenvolvimento de pessoas

Período Estratégico	Ano	Eventos
2004-2010	2004	7. Planejamento estratégico formalizado
	2005-2006	8. Escola de Marketing Industrial
	2007	9. Início do Projeto Superação
	2008	10. Inaugura Unidade de Embalagem em Indaiatuba, SP
	2009	11. Crescimento em vendas e reestruturação no organograma
	2010	12. Encerramento das operações da Unidade Fabril Móveis, em Rio Negrinho, SC

Fonte: os autores.

6.1.2.1 Evento 7: Planejamento estratégico formalizado

Em 2004, foi formalizado o planejamento estratégico da empresa.

Em 2004, com orientação para os três anos seguintes, nós nem quisemos fazer para um horizonte muito grande, porque eu já percebia a fragilidade daquelas discussões já lá atrás, porque estava muito mal resolvida a empresa, e nós fizemos por três anos, após três anos revisamos e mantivemos a mesma missão e visão em 2007. (1) (informação verbal).

Além disso, a organização criou o departamento de Gestão Ambiental, cujo foco é o desenvolvimento de projetos que visem à melhoria ambiental. Também a empresa se tornou-se líder no mercado nacional de papel de baixa gramatura, recebeu a aprovação do Instituto Adolfo Lutz para comercializar embalagens de alimentos e obteve a certificação ISO 9001 para a unidade de Embalagem SC. Esses acontecimentos fortaleceram o objetivo da organização perante o mercado, de buscar um crescimento sustentável.

6.1.2.2 Evento 8: Escola de Marketing Industrial

A empresa decidiu por implantar um projeto a partir da orientação estratégica da Escola de Marketing Industrial, entre os anos 2005 e 2006. Essa inserção possibilitou redefinir o posicionamento da empresa, agora direcionada ao mercado industrial.

[...] aconteceu um encontro que definiu novos conceitos, que hoje permeiam toda a organização, se olhar esses conceitos de empresa válida, estão na nossa missão, estão nos nossos valores, está no nosso discurso corporativo, e a gente acabou se tornando hoje uma empresa muito próxima das empresas que já faziam parte daquela comunidade [...] Então esse processo foi importante, foi toda uma mudança de postura também, a gente falando de ética, sustentabilidade, do papel que a empresa tem na sociedade, que nos levaram a um posicionamento estratégico. (1) (informação verbal).

6.1.2.3 Evento 9: Início do Projeto Superação

Com o projeto Superação, que iniciou em 2007 e encerrou em 2008, a organização teve uma nova fase de crescimento da empresa, com o aumento da capacidade de produção, estabelecendo um diferencial, buscando também a redução de custos; com isso, a empresa entrou em plena expansão, conforme evidenciado nas palavras de um dos gestores:

Isso realmente colocou a Irani na primeira liga das empresas do setor, com vantagens competitivas na produção de papel. Nós hoje temos um dos papéis mais leves do mercado, então a gente avançou muito na questão mercadológica e depois veio com um suporte de produto, de processos, então realmente mudou. (1) (informação verbal).

Além dessas conquistas, a empresa iniciou o Inventário de Emissões de Gases de Efeito Estufa (GEE) em todas as suas unidades operacionais. Publicou também o primeiro Relatório de Sustentabilidade, o qual se classificou entre os dez melhores do Brasil.

6.1.2.4 Evento 10: Inauguração da Unidade de Embalagem em Indaiatuba, SP

Em 2008, inaugurou a Unidade de Embalagem SP em Indaiatuba. A planta industrial detinha as melhores tecnologias e com isso propiciou à empresa ganhos de competitividade.

A partir da dificuldade de crescer da unidade de Santana da Parnaíba devido custos altos [...] e o próprio espaço territorial

limitado, o acesso era péssimo, dentre outras situações; começou a buscar por outros lugares até que surgiu a oportunidade através de uma empresa que tinha sido desativa e o prédio estava disponível para compra na cidade de Indaiatuba e [...] a Habitasul comprou. (2) (informação verbal).

Com isso, a empresa aumentou sua competitividade e recebeu prêmios como: certificado de inventário de carbono na norma internacional ISO 14064; a empresa foi a única no setor de papel, celulose e embalagem a constar no *ranking Brazil's Leading Reports* da pesquisa Rumo à Credibilidade, realizada pela Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS) e pela *Sustainability*; aprovação pela ONU do Mecanismo de Desenvolvimento Limpo (MDL) da Estação de Tratamento de Efluentes (ETE), sendo o primeiro MDL de Efluentes registrado na ONU em toda a América Latina.

6.1.2.5 Evento 11: Crescimento em vendas e reestruturação no organograma

Internamente, a organização reestruturou o seu organograma, criando a área de sustentabilidade, a qual foi incorporada à gerência de Gestão para Excelência. Foi também reinaugurada a unidade de Embalagens SC, em Campina da Alegria, em razão da reforma em decorrência do tornado que a destruiu parcialmente.

A organização, durante o segundo período estratégico, focou em desenvolver competências para atuar de forma sustentável e inovadora tanto no setor de papel, quanto no setor de embalagem; também traçou estratégias que desencadearam uma grande mudança de cultura, desenvolvendo relações sustentáveis.

O principal diferencial da Irani é na mudança clara de gestão; hoje a Irani é vista como modelo, então essa sinergia toda agrega para melhorar a produtividade e controlar a euforia com os ganhos, sempre. E o mais importante de tudo é toda a empresa entender, não só o corpo gerencial, entender qual é a estratégia da empresa, se todo mundo entender isso, flui. (2) (informação verbal).

Mesmo com o difícil cenário mundial e com um tornado (fenômeno meteorológico) que assolou duas plantas de Vargem Bonita, SC, observou-se uma grande resiliência por partes dos colaboradores e gestores; mesmo com essas

problemáticas, a empresa registrou um crescimento de 22,6% no volume de vendas de papelão ondulado em relação ao ano 2008. Mesmo financeiramente fragilizada, a empresa estava com alta produtividade, redução de custos e com qualidade.

[...] a empresa estava preparada na sua base de produção, produtos diferenciados, tecnologia de ponta, máquina V ficou a mais competitiva no Brasil, para este tipo de papel, a fábrica de Indaiatuba tem uma planta muito competitiva; com isso aí veio a crise, mas ela ficou diferenciada dos seus concorrentes por ter um produto de qualidade dando a volta por cima. Outro ponto, uma grande capacidade da área Financeira, deve aí se destacar também, em termos de negociação de refinanciamento da dívida, então houve uma grande capacidade da área Financeira que tomaram as decisões corretas, houve até um tempo que ela se obrigou se desfazer de terras [...] teve que vender ativos, decisão estratégica que teve que tomar, ela conseguiu se recompor, mas o grande diferencial foi que os investimentos que ela realizou foram em tecnologia de ponta e qualidade no produto. (5) (informação verbal).

6.1.2.6 Evento 12: Encerramento das operações da Unidade de Móveis

Em 2010 a organização resolveu vender sua Unidade de Móveis e criou um novo negócio em que passou a atuar na comercialização de móveis por meio da loja digital Meu Móvel de Madeira. Essa nova estratégia trouxe à empresa melhores resultados, tanto que a loja digital passou a ser sustentável e a divulgar a marca Irani em diferentes mercados.

6.1.3 Período Estratégico III – Foco no core business e expansão estratégica

No terceiro período estratégico, a empresa está consolidada nos mercados de papel e papelão ondulado, reconhecida pelas ações de sustentabilidade e de inovação, revisou o seu planejamento estratégico estipulando novas metas. No Quadro 5, são apresentados os principais eventos do período.

Quadro 5 – Período Estratégico III – Foco no *core business* e expansão estratégica

Período Estratégico	Ano	Eventos
2011 em diante	2011	13. Revisão do planejamento estratégico: novas metas
	2012	14. Venda da loja digital Meu Móvel de Madeira (MMM)
		15. Ampliação do parque fabril

Fonte: os autores.

6.1.3.1 Evento 13: Revisão do planejamento estratégico: novas metas

Em 2011, o planejamento estratégico passou por uma revisão conforme o novo cenário, foi construída a nova Visão de Futuro da empresa: “Ser a melhor e estar entre as três maiores empresas do Brasil nos segmentos de Papel para Embalagens e Embalagens de Papelão Ondulado e entre as melhores empresas para se trabalhar.”

Define a nova Missão: “Construir relações de valor, buscando a prosperidade dos clientes, o desenvolvimento das pessoas e lucros admiráveis com equilíbrio entre meio ambiente e sociedade.”

Eu acho que foi um processo bem mais sólido, porque aí a empresa percebeu a força do processo do planejamento. Porque nós tínhamos aproximado ou até superado aquela visão que nós tínhamos nos colocado lá em 2004 que era estar entre as cinco maiores e melhores empresas do setor, nós éramos a décima terceira lá atrás quando nós iniciamos principalmente no negócio de embalagem, essa orientação de *marketing* tinha transformado a empresa na visão do mercado e aí a construção desse último ciclo foi uma construção muito mais coletiva do que foi pela outra vez; foi um trabalho feito com um grupo de quase 40 pessoas, você sair com uma missão e visão construída por um grupo grande, é muito complexo esse processo. (1) (informação verbal).

Verificou-se que nesse ano a receita operacional líquida apresentou um aumento, resultado que foi possível em função dos investimentos realizados em 2007 e 2008. A empresa conquistou o Prêmio Empresa Exemplar da América Latina do Centro Mexicano para La Filantropía (Cemefi), em reconhecimento às ações de responsabilidade socioambientais desenvolvidas.

6.1.3.2 Evento 14: Venda da loja digital Meu Móvel de Madeira (MMM)

Em 2012, foi vendida a Meu Móvel de Madeira (MMM), a qual comercializa móveis por meio de loja virtual, em razão de que, mesmo ela obtendo ótimos resultados, era preciso focalizar no *core business* do grupo:

Nós vendemos a empresa subsidiária para nosso diretor, porque na verdade a gente tem um caminho de crescimento novo, baseado no *core business*, então a gente achou que tirava um pouco de foco e então vendemos a empresa que já estava com resultados muito bons. (3) (informação verbal).

6.1.3.3 Evento 15: Ampliação do parque fabril

Um estudo de mercado apontou que a área de embalagens de fato é um mercado promissor, no entanto, era preciso um investimento financeiro muito alto; a melhor opção, na época, foram novas aquisições. Para atender ao que foi explicitado no planejamento estratégico no ano 2011, foram iniciadas em 2012 as tratativas para adquirir novas unidades.

Foi uma aquisição estratégica, porque [...] a empresa adquirida tem uma planta em Minas Gerais, então estamos aumentando nossa atuação no território, novos clientes, novos mercados [...] É um potencial de crescimento no mercado em que chegamos entre as quatro empresas de papelão ondulado, perto do nosso objetivo que é estar entre as três maiores. (6) (informação verbal).

Com as novas aquisições, a empresa iniciou uma nova fase de expansão: estar entre as três maiores do segmento no Brasil. Além disso, a Irani, ao desfazer-se da unidade MMM, buscou focalizar o que de fato é o seu negócio: *core business*.

Esses períodos estratégicos identificados na empresa em estudo estão em conformidade com o argumento de Augier e Teece (2008), os quais defendem que as organizações estão continuamente em mudança, em razão interna e/ou externa, a fim de tornarem-se competitivas, ou seja, é a sua capacidade de adaptação diante de novas necessidades.

6.2 CAPACIDADES ESTRATÉGICAS

Nas organizações, as capacidades estratégicas são habilidades e conhecimentos que possibilitam realizar as suas atividades com o objetivo de promover sustentabilidade competitiva. Desarbo et al. (2005) apresentaram cinco tipos de capacidades estratégicas, a saber: *marketing*, orientação ao mercado, tecnologia da informação, tecnológicas e de administração.

6.2.1 Capacidades estratégicas de *marketing*

Nas entrevistas realizadas, percebe-se que a organização – no que se refere às capacidades de *marketing*, no primeiro período estratégico – não tinha uma grande preocupação em estabelecer estratégias mercadológicas em decorrência das características do mercado que atendia; além disso, a empresa era orientada para a produção, sua preocupação era com a atualização tecnológica, o aumento da produtividade e a abertura de um novo nicho de mercado – embalagens. Na avaliação de um dos gestores, essas ações de aumento da produtividade ocorreram porque se trata de uma característica do negócio.

[...] o negócio papel, que é o negócio original da empresa, é um negócio que tem uma memória de ciclos aonde faltava papel no mercado [...] Então essa orientação para a produção é uma característica do negócio e da memória que esse negócio tem no Brasil de ter ciclos de falta de abastecimento, cotas de fornecimento [...] a empresa tinha um bom produto, tinha uma percepção de qualidade interessante, uma relação sólida com os clientes, mas numa dinâmica de supremacia, eu forneço você pega sua cota, o produto é bom não reclama que é isso que tem. Então acredito que essa orientação à produção foi um traço desse período. (1) (informação verbal).

No segundo período estratégico, passou a existir uma preocupação maior com o cliente, até porque era uma novidade para a empresa esse novo mercado, o que fez com que os gestores tivessem que se adaptar à nova realidade: “[...] hoje, um marco importante também é que a Irani trabalha na questão de tratativas com clientes, manter clientes, estar sempre juntos com clientes, com fornecedores, a questão dos *Stakeholders*.” (5) (informação verbal).

Em razão, portanto, dessa mudança, a empresa precisou desenvolver, como capacidade estratégica, um planejamento de *marketing* pautado nos conceitos de *marketing* industrial, estrutura comercial de relacionamento e gestão de contas, mais focada no relacionamento com os clientes e fornecedores.

Quanto à segmentação do mercado, os gestores afirmaram que no papel ela é nacional, e no setor de papelão ondulado (embalagem) é regional em virtude do custo do frete.

[...] tem uma segmentação por competência de produção. Por exemplo, no papel ela não é regional, é nacional, agora nas embalagens a segmentação é regional devido à influência do frete que acaba sendo um custo importante devido ao volume que uma carga de embalagem agrega [...] (1) (informação verbal).

No terceiro período estratégico, a empresa continuou com o programa de Inteligência de Mercado, com o objetivo de melhor conhecer e atender aos seus clientes, aplicando os conceitos de Marketing Industrial.

6.2.2 Capacidades estratégicas de orientação para o mercado

Acerca da capacidade de orientação para o mercado, no Período Estratégico I, a estratégia era ser grande em produtividade, a pretensão era ser grande no mercado de papel e, na sequência, entrar no nicho de embalagens. Em decorrência das características do mercado de papel, não havia um plano em relação aos clientes para maximizar a venda do produto:

O esforço mercadológico de colocar o papel é muito pequeno, até hoje é muito menor do que o negócio de embalagem. Então essa orientação para a produção é uma característica do negócio e da memória que esse negócio tem no Brasil de ter ciclos de falta de abastecimento, cotas de fornecimento, então a orientação mercadológica é muito baixa. (1) (informação verbal).

No segundo período estratégico houve uma mudança na forma de comercialização; antes o foco era a venda por meio de representantes, depois a ênfase passou a ser a venda direta; dessa forma, houve uma valorização da relação com o cliente.

Para atender a esse novo contexto, foi inicialmente criado o programa Cliente Irani, e em sua complementação a empresa criou o programa Fornecedor da Irani. Nesse programa a organização exigia sustentabilidade, parceria e qualidade com seus fornecedores.

Tem funcionado bem, a gente exige sustentabilidade, cobra parceria, qualidade, procura não ter uma relação predatória com o fornecedor, às vezes paga até um pouco mais para esse fornecedor que a gente dá realmente um valor, claro que sempre tenta ter o custo-benefício, mas tenta manter os conceitos pra eles também. (1) (informação verbal).

Além disso, houve o desenvolvimento do departamento de Inteligência de Mercado, que buscava visualizar o mercado e acompanhar as mudanças de clientes, possíveis clientes, fornecedores e concorrentes. “[...] a inteligência de mercado também concretiza essa visão de mercado dos negócios onde tá sempre olhando pra onde o mercado está crescendo, pra onde está indo, dando uma orientação de mercado [...]” (4) (informação verbal).

Com as novas aquisições – unidades de São Paulo e Minas Gerais – têm-se novos clientes, fornecedores e funcionários que são somados aos que já estão na empresa. Trata-se, de certa forma, de uma otimização, porque, se a opção da Irani fosse construir novas plantas, certamente o mercado seria dividido em mais uma parcela; com a aquisição, não há essa divisão. Dessa maneira, a organização atendeu a sua Missão.

6.2.3 Capacidades estratégicas de tecnologia da informação

As capacidades de tecnologia da informação têm como objetivo facilitar o fluxo da comunicação interna e a integração entre os departamentos. Na empresa pesquisada, no primeiro período estratégico, a organização esteve voltada para a ampliação do parque fabril. No segundo período, ela foi estratégica e tornou-se toda sistematizada, possibilitando a replicação do sistema em todas as unidades do grupo, o que uniformiza a informação, com isso: “[...] ganha agilidade e segurança nos processos, claro que às vezes torna mais burocrático, mas eletrônico e instantâneo, se eu aprovo aqui no segundo seguinte está ok.” (5) (informação verbal).

Foi implantado, em 2001, o *Enterprise Resource Planning* (ERP) – sistema que integra todos os dados e processos das empresas, como: pedidos de compra, estoques, programação, etc., há também o sistemas de *Business Intelligence* (BI).

O próprio conceito é de sistema integrado. Por exemplo, a área financeira de Joaçaba coordena todas as unidades da empresa e está integrada com os bancos, contas a pagar, contas a receber, o conceito é de sistema integrado, não resume-se só ao sistema ERP, tem também o sistema de videoconferência, de teleconferência, sistema de *e-mail*, de comunicação como um todo, que também é algo importante pra que essa integração exista e a comunicação flua de uma maneira intensa. (4) (informação verbal).

6.2.4 Capacidades estratégicas tecnológicas

Acerca das capacidades tecnológicas, a empresa, no primeiro período estratégico, buscou ampliar sua capacidade produtiva por meio da ampliação das fábricas existentes, reformando, por exemplo, as máquinas I e II, e adquirindo equipamentos como a máquina V, bem como por meio de novas fábricas, sempre com o propósito de ser mais competitiva com um produto de melhor qualidade e menor custo:

A primeira fase foi a atualização tecnológica e produtividade das máquinas, acho que foi o primeiro ciclo, então se colocou um pouco de dinheiro e bastante gestão no sentido de atualizar tecnologicamente. Depois teve a decisão de verticalizar em embalagens de papelão ondulado, que foi também uma decisão em um setor diferente do histórico da Irani, mas por ser um setor que representa praticamente 50% do negócio papel para embalagem do Brasil e por ter um potencial crescimento bem alinhado com PIB, então foi a plataforma de crescimento que a gente escolheu para a Irani. (3) (informação verbal).

No segundo período estratégico, a empresa, embora tenha permanecido com a estratégia de ampliação de sua capacidade produtiva, focalizou ter produtos diferenciados que pudessem ter um valor agregado maior, como as caixas de papéis leves.

Então ela investiu na parte tecnológica na parte de caixas e chapas para que tenha margem e seja competitiva, lá tem uma margem muito boa com seus papéis, e agora com os últimos movimentos ela está fazendo movimento de crescimento com

essas aquisições, com esse novo ciclo de planejamento estratégico ela está tendo para realmente obter mais *market share* e visando ao terceiro, segundo lugar e assim por diante. (5) (informação verbal).

Quanto ao terceiro período estratégico, a opção foi por crescer por aquisições, sendo adquiridas duas unidades de produção: uma em São Paulo e uma em Minas Gerais. Na visão de seu gestor, já que em relação ao papel voltado para embalagens não há muito como inovar no produto, é preciso mudar no modelo de negócio.

6.2.5 Capacidades estratégicas de administração

As capacidades de administração incluem a integração dos diversos sistemas utilizados na organização. No primeiro período estratégico percebeu-se que os gestores tinham formalmente um plano de investimento que buscava mostrar a viabilidade das futuras aquisições ou, em contrapartida, o crescimento orgânico. Além disso, havia o Orçamento Programa (OP):

[...] tínhamos em 2001 o orçamento implantado, e começamos a construir os instrumentos, as ferramentas de gestão modernas, que era um planejamento estratégico, uma visão de longo prazo, uma missão, visão, valores. O orçamento programa nosso, que é o orçamento de curto prazo de um ano, uma visão precisa das metas de um ano, nesse mesmo período começou a surgirem as remunerações variáveis onde já em 2001 começamos a vincular a remuneração variável às metas financeiras, no grupo gerencial temos, por exemplo, o bônus que surgiu em 2001 e tudo isso vem sendo aperfeiçoado até hoje, onde temos um planejamento estratégico bem refinado na sua elaboração (4). (informação verbal).

No segundo período estratégico, a proposta de estruturação e organização da empresa era baseada na integração dos setores, investimentos por meio da construção participativa do planejamento estratégico:

[...] uma administração, uma estrutura bastante democrática, o exemplo vem de cima, isso está cada vez mais fortalecendo o trabalho em equipe entre os setores e as unidades, existe ainda, é claro, alguns tipos setores, coisas isoladas que acontecem, movimentos isolados, mas cada vez mais se padronizando os

procedimentos, onde as pessoas têm que se enquadrar dentro do modelo de gestão. (5) (informação verbal).

Além disso, outros departamentos foram implementados com o objetivo de agregar e proporcionar melhorias, como, por exemplo, a reestruturação do departamento de Desenvolvimento de Pessoas; a implantação do departamento de Gestão para Excelência, no qual faziam parte os projetos de Gestão Ambiental; o departamento de Inovação, Inteligência de Mercado, Projetos Estratégicos e Melhoria Contínua.

No terceiro período estratégico foi realizada a revisão do planejamento estratégico, quando seus gestores redirecionaram as metas da organização, decidiram que a empresa deveria focalizar de fato o seu negócio e que o que estivesse fora desse âmbito, mesmo com resultados positivos, fosse vendido; foi o caso da loja digital MMM. Também pretendiam estar entre as três maiores, para isso, traçaram metas de expansão por aquisição.

Os cinco tipos de capacidades estratégicas – *marketing*, orientação ao mercado, tecnologia da informação, tecnológicas e de administração, analisados à luz de Desarbo et al. (2005) –, estão sintetizadas no Quadro 7, com suas respectivas estratégias.

Quadro 7 – Capacidades estratégicas *versus* mudanças estratégicas

Capacidades estratégicas	Períodos Estratégicos	Estratégias
<i>Marketing</i>	I - Gestão voltada para a produção	Aumento da produtividade para aumentar a participação no mercado de papel de embalagem. Abertura de outro nicho de mercado: embalagens de papelão ondulado.
	II - Gestão planejada de crescimento sustentável e desenvolvimento de pessoas	Novo posicionamento de <i>marketing</i> em razão da entrada no mercado de embalagens. Planejamento de <i>marketing</i> pautado nos conceitos de Marketing Industrial. Programa Inteligência de Mercado.
	III - Foco no <i>core business</i> e expansão estratégica	Permanência do Programa Inteligência de Mercado e dos conceitos do Marketing Industrial

Capacidades estratégicas	Períodos Estratégicos	Estratégias
Orientação ao mercado	I - Gestão voltada para a produção	
	II - Gestão planejada de crescimento sustentável e desenvolvimento de pessoas	Mudança na forma de comercialização – venda direta. Programa Cliente Irani. Programa Fornecedor Irani.
	III - Foco no <i>core business</i> e expansão estratégica	Abertura de novos clientes e fornecedores em decorrência das aquisições.
Tecnologia da informação	I - Gestão voltada para a produção	
	II - Gestão planejada de crescimento sustentável e desenvolvimento de pessoas	Implantação do <i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP). Implantação do Sistema de <i>Business Intelligence</i> (BI).
	III - Foco no <i>core business</i> e expansão estratégica	
Tecnológicas	I - Gestão voltada para a produção	Reformas e aquisições de equipamentos e plantas.
	II - Gestão planejada de crescimento sustentável e desenvolvimento de pessoas	Reformas e aquisições de equipamentos, aquisições e construção de novas plantas. Produto diferenciado. Melhoria do processo/produto com as novas fábricas.
	III - Foco no <i>core business</i> e expansão estratégica	Aquisição das unidades de São Paulo e Minas Gerais.

Capacidades estratégicas	Períodos Estratégicos	Estratégias
Administração	I - Gestão voltada para a produção	Elaboração do plano de investimento. Implantação do Orçamento Programa (OP). Implantação de remuneração variável.
	II - Gestão planejada de crescimento sustentável e desenvolvimento de pessoas	Elaboração do planejamento estratégico formalizado e participativo. Implantação da Gestão para Excelência. Implantação do departamento de Desenvolvimento de Pessoas. Implantação do projeto Superação. Implantação de um setor de inovação. Implantação da Melhoria Contínua (<i>Lean Manufacturing</i>).
	III - Foco no <i>core business</i> e expansão estratégica	Revisão do Planejamento Estratégico.

Fonte: os autores.

Diante dos resultados da análise qualitativa apresentados nesta seção, verificou-se que a Irani desenvolveu as capacidades estratégicas apresentadas por Desarbo et al. (2005) nos três períodos estratégicos. No entanto, como os períodos mencionados tinham ênfases específicas, consequentemente, nem todas as capacidades estratégicas foram desenvolvidas em todos os três períodos.

7 CONCLUSÃO

Com o propósito de identificar o processo de adaptação estratégica da Celulose Irani S.A., fez-se o levantamento – com base na pesquisa documental – do histórico da empresa e – nas entrevistas realizadas com os gestores – dos principais eventos realizados na organização no período entre 1994 e 2012. Verificou-se, com base nesses eventos, que a empresa teve três períodos estratégicos:

- a) Gestão voltada para a produção em que o foco era o aumento da produção;
- b) Gestão planejada de crescimento sustentável e desenvolvimento de pessoas, priorizando atividades que possibilitassem o desenvolvimento de competências para uma produção sustentável e inovadora;
- c) Foco no *core business* e expansão estratégica. Essas mudanças estratégicas da organização caracterizaram-se pelas ações da alta gestão que buscou responder de forma mais eficaz ao ambiente dinâmico e competitivo, mudando estruturas, comportamentos e processos dentro da empresa, conforme sugeriram Halkos e Bousinakis (2012).

Nesses períodos, as mudanças estratégicas adotadas pela organização, em razão das estratégias implementadas para atender às necessidades da organização foram: no primeiro período estratégico, o aumento da produção de papel e a abertura de novo mercado de papelão ondulado; no segundo, os gestores perceberam que não havia como permanecer no mercado sem que houvesse investimentos em desenvolvimento de pessoas, *marketing*, gestão ambiental e inovação dos processos; e no último, o foco no *core business* e a expansão estratégica; ou seja, estabelecida essa mudança de cultura na empresa, seus dirigentes perceberam, portanto, que estava no momento de mudar para expandir seu parque fabril, ser a melhor e estar entre as três maiores nos setores em que atua e, para isso, precisava focar no seu negócio: papel e papelão ondulado.

Após a análise dos eventos, foi possível identificar as capacidades estratégicas apontadas por Desarbo et al. (2005). Verificou-se que, em virtude da ênfase de cada período estratégico, algumas das capacidades não foram desenvolvidas nos três períodos. Como o primeiro privilegiou a produção, as capacidades desenvolvidas foram

marketing e tecnológicas; a prioridade foram reformas e aquisição de equipamentos e fábrica para aumentar a produção, bem como a qualidade dos produtos.

No segundo, em termos da proposta de Desarbo et al. (2005), foi o mais *completo*, porque houve a promoção das cinco capacidades estratégicas: *marketing* – a empresa passou a ter um novo posicionamento frente aos clientes e fornecedores, resultado da introdução dos conceitos de Marketing Industrial; orientação ao mercado – houve uma aproximação da empresa com os clientes por meio da venda direta, em que a figura do representante foi minimizada; tecnologia da informação – implantação de sistemas: *Enterprise Resource Planning* (ERP) e Sistema de *Business Intelligence* (BI); por meio deles foi possível a integração das informações e dos demais sistemas da empresa; tecnológicas – melhoria no processo de produção buscando sempre maior qualidade para os produtos, além de aquisição de novas plantas; e de administração – elaboração do planejamento estratégico, implantação do Projeto Superação, do setor Gestão para Excelência.

No terceiro período, a empresa revisou o planejamento estratégico – capacidade administrativa, traçando novas metas, nova Visão de Futuro, que é ser a melhor e estar entre as três maiores do segmento, no Brasil, e, em razão dessas decisões, a Irani passou a focalizar seu negócio, buscando novas aquisições e o desenvolvimento de capacidades tecnológicas.

As contribuições deste estudo: para a empresa objeto do trabalho – trouxe um levantamento de informações de um período importante da organização, com reflexões acerca do comportamento estratégico da empresa; para a academia – além da revisão da literatura, possibilitou a articulação dos períodos de adaptação estratégica vinculados às capacidades estratégicas apontadas por Desarbo et al. (2005). Deseja-se que os resultados desta pesquisa possam subsidiar outros estudos acadêmicos e estudos empíricos em diferentes setores e/ou organizações.

REFERÊNCIAS

- ABATECOLA, A. Organizational adaptation: an evolving debate. **European Academy of Management**. Conference, 2012.
- ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. Environments of organizations. **Annual Review of Sociology**, v. 2, p. 79-105, 1976.
- AUGIER, M.; TEECE, D. J. **Strategy as Evolution with Design: The Foundations of Dynamic Capabilities and the Role of Managers in the Economic System**. **Organization Studies**, n. 29, p. 1187-1208, 2008.

BARNEY, J. B.; WRIGHT, M.; KETCHEN JÚNIOR, D. J. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, p. 625-641, 2001.

BARNEY, J. B. Asset stocks and sustained competitive advantage: a comment. **Management Science**, v. 35, p. 1511-1513, 1989.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Reading – MA: **Addison-Wesley Publishing Company**, 1996.

BARNEY, J. B. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 26, p. 41-56, 2001.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. Londres: Heinemann, 1979.

CARVALHO, C. E.; ROSSETTO, C. R.; VIANNA, S. L. G. Adaptação estratégica: o caso da Berlanda Móveis e Eletrodomésticos. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS, 4., 2009, Recife. **Anais...** Recife, 2009.

CHILD, J. **Organizational structure environment and performance**: the role of strategic choice. *Sociology*, USA, v. 6, p. 1-22, 1972.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic Types, Distinctive marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 5, p. 365-383, 1990.

CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCI, L.; GRAVE, P. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 4, p. 8-19, 2008.

DAY, G. S.; REIBSTEIN, D. J. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 4, n. 58, p. 37-52, 1994.

DESARBO, W. S. et al. Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and firm Performance. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 1, 2005.

DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 3, p. 313-327, 1972.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic Capabilities: What Are They? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

EASTERBY-SMITH, M.; PRIETOW, I. M. Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Integrative Role for Learning? **British Journal of Management**, v. 19, p. 235-249, 2008.

GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M.; DONNELLY, J. H. **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. São Paulo: Atlas, 1981.

HALKOS, G. E.; BOUSINAKIS, D. Importance and influence of organizational changes on companies and their employees. **Journal of Advanced Research in Management**, v. 3, p. 90-103, Winter 2012.

HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 5-26, 1983.

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

HUTT, M. D.; WALKER, B. A.; FRANKWICK, L. G. Hurdle the cross-functional barriers to strategic change. **Sloan Management Review**, v. 36, n. 3, p. 22-30, Spring 1995.

JOHANNESSON, J.; PALONA, I. The Dynamics of Strategic Capability. **International Business Research**, v. 3, n. 1, p. 3-12, Jan. 2010.

KREISER, P.; MARINO, L. Analyzing the historical development of the environmental uncertainty construct. **Management Decision**, v. 20, n. 9, 2002.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco, California: Jossey Bass Publishers, 1998.

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

PEREIRA, M. F. Mudanças Estratégicas em Organizações Hospitalares: uma abordagem contextual e processual. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, p. 83-96, 2000.

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

PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

RIBEIRO, R.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. Alinhamento dos Recursos da Empresa ao seu Comportamento Estratégico: uma Agenda de Pesquisa. **Desenvolvimento em Questão**, ano 8, n. 16, p. 103-130, jul./dez. 2010.

ROSSETTO, C. R. **Adaptação Estratégica Organizacional: Um Estudo Multi-Caso na Indústria da Construção Civil - Setor de Edificações**. 1998. 189 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)–Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

ROSSETTO, C. R.; LAZZARETTI, K.; VARGAS, S. M. L. Adaptação estratégica em uma Instituição de Educação Profissional. **R. Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 11, n. 2, p. 108-129, abr./jun. 2012.

ROSSETTO, C. R. O estudo da formulação estratégica em um processo de adaptação organizacional sob a ótica do modelo de Tushman e Romanelli. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE-Eletrônica**, v. 4, n. 1, jan./jun. 2005.

SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S. Perspectivas contemporâneas em análise organizacional. **Gestão e Produção**, v. 9, n. 1, p. 21-44, 2002.

SAUSEN, J. O.; TRETER, J.; WBATUBA, B. B. R. As Estratégias de Mudança e Recuperação de uma Importante Cooperativa de Produção do Complexo do Agribusiness Gaúcho. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba, 2004.

SELZNICK, P. **Leadership in Administration**. Evanston: Northwestern University Press, 1957.

SHARFMAN, M. P.; DEAN, J. W. Conceptualizing and measuring organizational environment: a multidimensional approach. **Journal of management**, v. 17, n. 4, p. 681-700, 1991.

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

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WERNERFELT, B. The resource-based view of the firm: ten years after. **Strategic Management Journal**, v. 16, p. 171-174, 1995.

WHITTINGTON, R. Environmental structure and theories of strategic choice. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 6, nov. 1988.

Como citar este artigo

ABNT

DIAS, Almerinda Tereza Bianca Bez Batti et al. Estudo da adaptação estratégica e das capacidades estratégicas de uma empresa de papel e papelão ondulado. **RACE**, Revista de Administração, Contabilidade e Economia, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 14, n. 1, p. 251-286, jan./abr. 2015. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>>.

APA

Dias, A. T. B. B., Cassol, A., Tonial, G., & Rossetto, C. R. (2015). Estudo da adaptação estratégica e das capacidades estratégicas de uma empresa de papel e papelão ondulado. *RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 14(1), 51-286. Recuperado em dia/mês/ano, de <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>

