O PROCESSO DE MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: O CASO DE UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO

Guilherme Moraes Vargas[1]
Kivian Kohl[2]
Patricia Picolotto[3]
Jorge Oneide Sausen[4]

Resumo: O presente estudo descreve o processo de adaptação e mudança estratégica adotada em uma empresa do ramo do agronegócio atuante na região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, levando em consideração a influência do determinismo ambiental e a capacidade de escolha estratégica no contexto organizacional. O método utilizado foi o de estudo de caso único, a partir de uma abordagem qualitativa, além disso, a pesquisa teve característica exploratória descritiva. O uso método longitudinal e histórico, analisando períodos intercalados de tempo, proposto por Pettigrew (1987) foi utilizado para abordar as dimensões de contexto, conteúdo e processo. Além disso, foi utilizada a *Direct Resarch* (MINTZBERG, 1978) para deixar evidente a evolução das estratégias neste período de tempo determinado, e o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985) para identificar o grau de determinismo ambiental e a capacidade de escolha estratégica (voluntarismo) adotado na composição das tomadas de decisões estratégicas do Grupo Syntonia ao longo dos anos desde sua criação. Para a coleta de dados foi realizada uma entrevista semiestruturada com dois dos quatro sócios da empresa, com a intenção de absorver o máximo de informação possível, com o mínimo de interrupções, deixando a pesquisa com caráter investigatório. Os resultados da pesquisa foram apresentados

[1] Professor e Coordenador do curso de Administração - Faculdade Meridional - IMED. Mestre em Administração - IMED. Especialização em Gestão Pública Municipal pela UFSM (2014 - 2015). MBA em Economia e Gestão Empresarial pela Universidade de Passo Fundo (2011). Graduado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (2014). Graduado em Sistema de Informação pela Universidade de Passo Fundo (2005). Atuei como Professor Substituto na UFSM Campus Palmeira das Missões e Professor EaD do curso de Administração Pública - UAB/UFSM entre 2014 e 2016.

[2] IMED.

[3] Servidora Pública na Superintendência de Serviços Penitenciários do Estado do Rio Grande do Sul. Docente da Escola do Serviço Penitenciário (2015/2016). Advogada (2012/2014). Graduada em Ciências Jurídicas e Sociais pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (2012). Especialista em Gestão Pública Municipal pela Universidade Federal de Santa Maria (2015). Mestranda em Gestão de Organizações Públicas na Universidade Federal de Santa Maria.Pós-Graduanda em Direito Penal e Processual Penal pela Faculdade Unyleya.

[4] Possui Graduação em Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUI (1984), Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS (1991), Doutorado em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (2002) e Pós-Doutorado em Administração pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - EBAPE, da Fundação Getúlio Vargas - FGV-RJ (2011). Atualmente é Professor Titular no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ - Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação e no Programa de Mestrado em Administração (PPGA) da IMED, em Passo Fundo - RS. Tem experiência na área da Administração, com ênfase na administração estratégica, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão estratégica, mudança e adaptação estratégica organizacional, estratégias competitivas, alinhamento estratégico organizacional, desenvolvimento local e regional, gestão de redes de cooperação e gestão de recursos humanos.

em recortes dos diferentes períodos, enfatizando as mudanças organizacionais ocorridas a partir das escolhas estratégicas. Para concluir, cruzou-se as informações oriundas da entrevista com os conceitos abordados na literatura, para identificar o determinismo e voluntarismo presentes nas tomadas de decisões acerca das estratégias, que de certa forma, ocasionaram alguma mudança na organização.

Palavras-chave: Mudança Estratégica. Determinismo Ambiental. Voluntarismo. *Direct Resarch*.

Abstract: The present study describes the adaptation process and strategic change adopted on a branch company of agribusiness active in the northwest region of Rio Grande do Sul state, taking into account the influence of environmental determinism and the capacity for strategic choice in the organizational context. The method used was a single case study, from a qualitative approach, in addition, the study was exploratory descriptive characteristic. Use longitudinal historical method, analyzing interleaved time periods proposed by Pettigrew (1987) was used to address the context dimensions, content and process. In addition, it used the Direct Resarch (Mintzberg, 1978) to make evident the evolution of strategies in this particular time period, and the model of Herebiniak and Joyce (1985) to identify the degree of environmental determinism and the ability of strategic choice (voluntarism) adopted in the composition of strategic decision-making of Syntonia Group over the years since its creation. To collect data we carried out a semi-structured interview with two of the four partners of the company, with the intention to absorb as much information as possible, with minimal interruptions, leaving the survey of investigative character. The survey results were presented at cutouts of different periods, emphasizing the organizational changes from the strategic choices. Finally, crossed those from the interview information with the concepts covered in the literature, to identify determinism and voluntarism present in decision making about strategies that somehow caused a change in the organization.

Keywords: Strategic Change. Environmental determinism. Voluntarism. Direct resarch.

INTRODUÇÃO

A agroindústria brasileira, entendida como a agricultura, insumos, maquinaria e serviços agrícolas, bem como as atividades de pós-colheita, processamento e distribuição conta para em torno de 25% do PIB e 35% da mão-de-obra do país. O setor tem um enorme impacto na dinâmica regional e ocupa lugar de destaque no comércio mundial sendo o maior gerador de divisas, com um superávit em 2008 de mais de US$60 bilhões (BNDS, 2015).

Com esta referência, sabendo que o setor agrícola está em acelerado crescimento, o presente estudo procurou responder a seguinte pergunta: quais são as estratégias competitivas utilizadas pelo grupo Syntonia e o que tem determinado o seu posicionamento estratégico nesse cenário em ascensão e competitivo?

As empresas que integram o Grupo Syntonia são: Syntonia Agronegócios Ltda, que atua há dez anos no segmento de defensivos agrícolas e a empresa Goldgrain Agrocereais

Ltda, que atua há cinco anos no segmento cerealista e venda de fertilizantes, ambas abrangem a cidade de Palmeira das Missões e região.

Na sequência do artigo, apresentam-se o referencial teórico contendo as abordagens estratégicas e mudança organizacional assim como um entendimento das diferenças entre determinismo ambiental e escolha estratégica (voluntarismo). Em seguida, para um melhor entendimento das estratégias que foram utilizadas pela empresa, foram criados e descritos os períodos de mudança estratégica, tendo como parâmetro os anos de 2005 a 2015, período de fundação das empresas, entrada no mercado, mudanças internas e estruturais, e com a respectiva interpretação das estratégias adotadas. Finalmente, apresentam-se as conclusões finais do estudo e as sugestões para novas pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Abordagens estratégicas e mudança organizacional

As organizações buscam o equilíbrio entre as necessidades internas e as circunstâncias ambientas, mas para que isso ocorra em uma relativa sintonia, deve haver administração, levando em conta que as organizações são sistemas abertos e complexos e precisam ser geridas com relativa eficiência (MORGAN, 1996). Para Pettigrew (1992), o contexto da organização antecede a mudança de estratégia, e está interligado com o contexto de estrutura interna e externa da empresa. Embora interligados, o contexto externo abrange o ambiente social, econômico, político e competitivo ao qual a organização atua, podendo interferir e determinar a condução das mudanças de estratégias. Por outro lado, o autor enfatiza que o contexto interno compreende a cultura, a política e a estrutura da organização, dando a ideia de onde surgem as mudanças e adaptações das empresas.

A literatura que trata da mudança organizacional e empresarial, com algumas exceções, considera que as pesquisas sobre mudança organizacional são atemporais, não possuem um processo ou contexto definido. Normalmente, estudos de mudança organizacional são tratados como unidades de análise focadas em um único episódio que não faz jus aos antecedentes que dão forma e significado a estes processos (CARVALHO; ROSSETO; VIANNA, 2009). Estes episódios ou acontecimentos, tendem a observar a mudança organizacional como um processo que tem começo e fim definido, e não uma sucessão de atos, normas e processos.

Sendo assim, os principias estudos sobre mudança estão mais preocupados com o resultado desta mudança, e não com uma análise holística e dinâmica do processo de mudança

(CARVALHO; ROSSETO; VIANNA, 2009). Já para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), estratégia é composta por um padrão de acontecimentos de ações, que devem ser analisadas e estudadas em uma perspectiva temporal. Nesta mesma linha de pensamento, Aaker (2007) coloca que normalmente uma decisão estratégica engloba uma estrutura temporal, superior a um ano e que pode preencher algumas décadas.

O processo de mudança normalmente se refere as ações, reações e interações dos vários grupos interessados enquanto estes negociam suas propostas para mudanças (ROSSETO; LAZZARETTI; VARGAS, 2012). O processo de mudança e adaptação de estratégia ocorre em ambientes dinâmicos e que as organizações são praticamente forçadas a se moldar ao ambiente, adaptando-se ao meio o qual está inserido, para que se tornem mais competitivas diante da concorrência e mudanças no cenário econômico e exigências ambientais (AAKER, 2001).

Ceretta e Sausen (2010), enfatizam que, para usufruir da melhor maneira possível os resultados de uma estratégia adequada, que traga resultados satisfatórios em um momento esperado, é necessário adaptar-se e gerenciar mudanças ambientais. Pettigrew (1987), salienta que toda mudança estratégica acarreta interferência na gestão do contexto e processo, ou seja, uma nova perspectiva de formação de conteúdo é gerada a partir de uma nova escolha estratégica. Já os autores Rossetto e Rossetto (2005), enfatizam que as habilidades de reconhecer, interpretar e implementar estratégias, são indispensáveis nos administradores, logo, os mesmos devem perceber o ambiente de forma a adaptar-se como organização, criando vantagem competitiva.

Existem dois fatores que originam a vantagem competitiva, o primeiro corresponde às condições iniciais e representam os ativos acumulados pelas organizações no decorrer do tempo. O segundo corresponde às escolhas estratégias, as quais são determinadas pelas opções dos gestores (PORTER, 1980). Portanto, o que caracteriza a vantagem competitiva é a capacidade da organização em realizar eficientemente suas atividades, aliado a minimização dos custos em relação aos seus concorrentes, e além disso, contempla a criação de valor em formato de diferenciação para o seu público alvo (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

2.2 Determinismo Ambiental e Escolha Estratégia

A concepção de sistemas abertos, segundo Bertalanffy (1968), considera que as organizações e seus respectivos setores ou também chamados de partes, interagem amplamente umas com as outras, tornando partes de um sistema maior. Várias áreas de conhecimentos vêm estudando e tentando compreender e explicar as mudanças de estratégias

nas organizações no decorrer da história, e normalmente as abordagens eram oriundas da economia, biologia e da sociologia (BERTALANFFY, 1968).

Na busca por uma nova perspectiva de análise e um foco centralizado em discussões teóricas, Astley e Van de Vem (1983), Hrerbiniak e Joyce (1985) apresentam estas novas perspectivas para o determinismo e escolha estratégica (voluntarismo), enfatizando que estas variáveis são independentes entre si, porém, é de suma importância sua interação no objetivo de explicar o comportamento gerencial e o processo de adaptação estratégica. Ainda segundo os autores, a interação é oriunda da dependência ou poder que a organização exerce sobre o ambiente, ou vice e versa. Na figura 1, é possível visualizar o quadrante elaborado pelos autores acima citados, mostrando que o determinismo ambiental e a escolha estratégia não são mutuamente exclusivos, e portanto, podem estar correlacionados e acontecer simultaneamente.

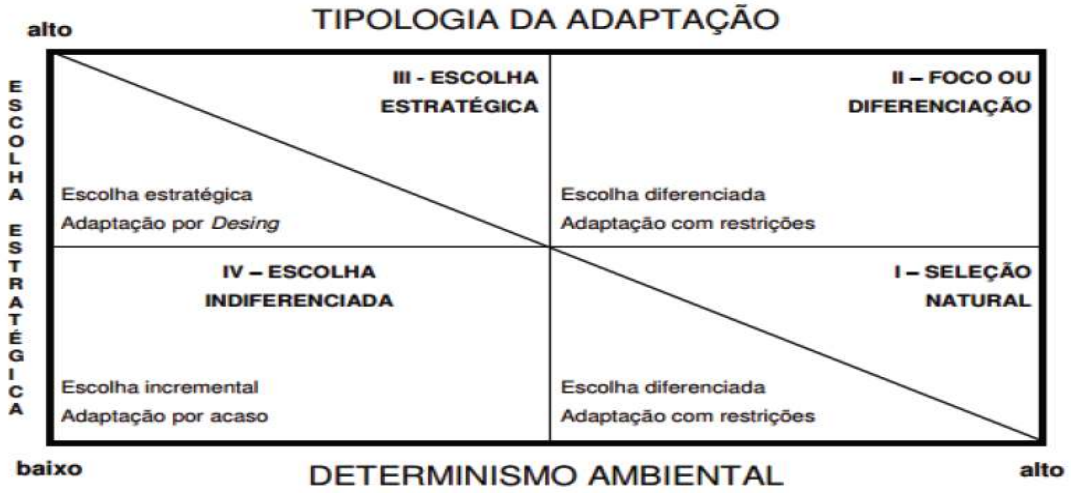


Figura 1 – Quadrante Escolha Estratégica x Determinismo Ambiental. Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985).

Ainda sobre o quadrante apresentado pela figura 1, demonstrando o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), identifica-se o quadrante I, como elevado determinismo ambiental e baixa escolha estratégica, ou seja, existe a seleção natural consistindo em uma escolha mínima da estratégia e um processo de adaptação ou exclusão. Já no quadrante II, tanto a escolha estratégica quanto o determinismo do ambiente são elevados, caracterizando um contexto de turbulência com fatores externos, um dinamismo complexo de mudanças de cenários, exercendo pressões sobre as tomadas de decisões, entretanto, proporcionando também, espaço para que a empresa faça suas próprias opções de estratégias. O quadrante III, há a presença de elevada possibilidade de escolha estratégica e baixo determinismo ambiental. Por fim, o quadrante IV é caracterizado por baixa escolha estratégica e baixo determinismo do

ambiente. Embora o ambiente ofereça poucas restrições, tampouco a organização exerce suas opções de escolha.

Os autores Astley e Van de Vem (1983), enfatizam que algumas organizações reagem conforme acontecimentos e demandas do ambiente, e que frente às turbulências ambientais percebidas, são geradas ações estratégicas com o intuito de proporcionar a sobrevivência organizacional, através de uma orientação determinista. Originária dos estudos e conceitos darwinianos de evolução de espécies, a seleção natural é representada pela ecologia populacional, e defende que só os mais fortes, preparados, e adaptáveis, sobrevivem a estas turbulências ambientais (HANNAN; FREEMAN, 1977).

Para Cunha (1996), a visão voluntarista, diferente da visão determinista, os atores passam a ter papel fundamental na criação e sustentação das mudanças estratégicas das organizações, por consequência de suas bases cognitivas. Logo, a cada cenário criado pelos atores a partir de significados atribuídos por eles é chamado de voluntarismo, e a partir desta abordagem, podemos entender que é possível compartilhar a ideia de que é possível escolher a estratégia, e não somente seguir tendências ou forças externas ligadas ao contexto externo.

3 MÉTODO

A partir de um estudo de caso único considerando uma abordagem qualitativa, a qual segundo Yin (2010), possibilita uma compreensão da linguagem e percepção e valores das pessoas, a pesquisa em questão classifica-se em exploratória e descritiva, sendo que a exploratória é considerada importante principalmente quando não se tem muito conhecimento sobre o assunto, podendo assim, aprofundar de forma significativa, absorvendo questões essenciais para o estudo (GIL, 1999). Já a pesquisa descritiva, utilizada neste caso para contar o modo como a empresa se posicionou no mercado, tem como objetivo, descrever com exatidão os fatos e acontecimentos que delinearam as escolhas das estratégias utilizadas pelos gestores (TRIVIÑOS, 1987).

Desta forma, tal pesquisa tem o propósito de fazer o uso da investigação, no sentido de identificar as mudanças estratégicas concebidas e implementadas pelo Grupo Sintonia, a partir da percepção dos gestores responsáveis. Sendo assim, utilizou-se o método de análise longitudinal e histórico, o qual aborda as dimensões de contexto, conteúdo e processo (PETTYGREW, 1987). Além disso, O período de análise compreendido na pesquisa foi de 2004 até 2015, e os eventos identificados foram organizados em uma linha de tempo dividida

em três períodos: (I) Concepção do modelo de negócio, (II) Expansão de mercado e segmentação e (III) Ampliação e crescimento.

Para a coleta e análise dos dados, utilizou-se a *direct research* que utiliza dos relatados dos entrevistados para traçar as situações vividas ao longo do tempo, de maneira relativamente simples, constituindo um modo longitudinal de análise evidenciando a evolução, mudança e adaptação das estratégias aplicadas na organização (MINTZBERG, 1978), juntamente com o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985) verificando o grau de determinismo ambiental e a capacidade de escolha estratégia dos gestores.

Assim, foi realizado uma entrevista com dois sócios do Grupo Syntonia, com duração de duas horas. A técnica utilizada na coleta de dados, foi a entrevista semiestruturada, um dos principais meios para um investigador colher informações em uma pesquisa qualitativa, deixando a vontade o entrevistado e interrompendo o mínimo possível o transcrever dos fatos (YIN, 2010).

4 AS ESTRATÉGIAS CONCEBIDAS E O POSICIONAMENTO COMPETITIVO NO MERCADO

Utilizando-se da metodologia proposta para o estudo, onde se busca o entendimento das ações tomadas pelos gerentes ao longo dos anos em forma de estratégia, elaborou-se o quadro a seguir, sistematizando os principais períodos estratégicos que determinaram as mudanças estratégias adotadas e que resultaram no posicionamento competitivo do Grupo Syntonia no cenário econômico regional.

A apresentação em forma de quadro, foi escolhida pois facilita o entendimento sobre os principais períodos em que foram tomadas as decisões estratégicas, as quais geraram mudanças organizacionais, além de elencar características do contexto, conteúdo e processo, determinados a partir das respectivas perguntas: O Quê? Por que? Como? e Na sequência, foram descritos cada um dos períodos detalhadamente.

	Períodos Estratégicos	**Conteúdo – O quê?**	**Contexto – Por que?**	**Processo – Como?**
2004 a 2005	**I – Concepção do modelo de negócio**	Mercado de defensivos em ascensão, oportunidade de negócio. Fechamento da Cooperativa da cidade.	Mercado brasileiro com boas perspectivas	Constituição da empresa Syntonia Agronegócios Ltda.

		Estudo de clientes potenciais e portfólio a apresentar a eles	Entrada no mercado de defensivos com planejamento das ações	Parceria com grande empresa do segmento de defensivos: Multinacional Syngenta
2006 a 2009	**II – Expansão de mercado e segmentação**	Ênfase na qualidade de atendimento aos produtores rurais e credibilidade.	Organização para ampliação de negócio	Definição de mercado alinhando a venda de defensivos com o recebimento de grãos.
		Ligar um negócio a outro – Casar as operações	Estratégia de negócio	Abertura de uma nova empresa do grupo Syntonia, a Goldgrain Agrocereais Ltda
2010 a 2015	**III – Ampliação e Crescimento**	Direcionar os clientes da empresa Syntonia para empresa Goldgrain	Captação de clientes e busca por negócios	Contratos de troca de insumos por grãos (o produtor compra defensivos e o pagamento é em grão).
		Ampliação da estrutura física da nova unidade	Falta de espaço físico por conta do volume de recebimento	Construção de prédio, silos novos e aquisição de máquinas que agilizam os processos de carga/descarga

Quadro 1 – Períodos de mudança estratégica no Grupo Syntonia. Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

4.1 Período Estratégico I – Concepção do Modelo de Negócio (2004 à 2005)

A ideia e a necessidade de implantação de uma nova empresa que atendesse o segmento agrícola na cidade e região surgiu no momento em que fechou a Cooperativa da cidade "Coopalma", que era a atual representante da marca de defensivos agrícolas Syngenta, e com esse acontecimento abriu-se um leque de oportunidades de mercado no segmento no que compreendia a cidade e região. A abertura de uma nova empresa poderia captar os produtores que já tinham contato com os produtos da mesma bandeira comercializados pela cooperativa.

E o que viabilizou esse empreendimento, e marcou como um diferencial e um ponto forte. Foi a experiência de um dos sócios na atividade de venda de insumos, o qual já havia

trabalhado por muitos anos em multinacionais que comercializavam defensivos agrícolas, inclusive por um período, fez parte do quadro de colaboradores da empresa multinacional Astra Zeneca, que mais tarde faria fusão com a multinacional Novartis constituindo então, a atual Syngenta que ampliou o portfólio de produtos ofertados no mercado.

Após a fusão o mesmo sócio trabalhou por mais 5 anos atendendo uma linha topo de clientes, clientes diferenciados, com potencial maior de consumo, o que ocorre até hoje. A partir dessa experiência, o sócio pode estreitar o contato com os produtores rurais construindo uma relação de confiança na marca e credibilidade.

Foi então que no ano de 2005, a ideia de abertura da empresa foi concretizada. Em 31 de Maio de 2005 foi fundada a empresa Syntonia Agronegócios Ltda, pelos sócios André Fernando Kollet, que trabalhou na área de gestão por alguns anos na empresa Agrofel, Artemio Cazzuni que atuou por 10 anos em multinacionais de defensivos e Carlos Roberto Kollet, que trabalhou por 8 anos na área de gestão da empresa Inducalca, todas ligadas ao agronegócio. A empresa começou trabalhando com a linha de produtos da Syngenta, empresa multinacional, sendo que mais tarde firmaram parcerias com outras empresas, tais como dimicron, agrichem, serrana, entre outras.

O período é marcado pelo baixo determinismo ambiental e o alto grau de escolha estratégia, figurando no III quadrante do modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), já que não a sobrevivência da organização não estava sendo ameaçada, e sim, baseada em uma oportunidade ímpar de mercado ao ocupar um nicho deixado pela extinção de uma cooperativa na cidade.

4.2 Período Estratégico II – Expansão de mercado e segmentação (2006 à 2009)

Um ponto forte destacado por um dos sócios em entrevista, é que não houve frustração de safra, ou seja, nenhuma grande crise que ocasionasse inadimplências. Ao passar dos anos a empresa foi crescendo e ganhando mercado e também aumentando em média 25% o seu faturamento a cada ano.

Os sócios declararam que não faziam retiradas de dinheiro da empresa até o ano de 2013, somente neste ano desde a constituição da empresa que passou a ser dividido um pró-labore entre sócios. Assim como no período anterior, os sócios utilizavam o lucro gerado pela empresa para capital de giro e investimentos, já que não dependiam financeiramente da empresa como fonte individual de renda e puderam assim, dar aporte para saúde financeira da empresa. Para que ela se tornasse o que é hoje, os sócios destacaram que a empresa é e

sempre foi de certa forma, autossuficiente financeiramente, sendo que não necessita de captação de recursos oriundos de bancos, pois se auto financia.

Como os negócios estavam indo bem e o mercado colaborando, o cenário estava favorável para novos investimentos, foi então que surgiu a oportunidade de expansão de negócio no segmento agrícola. Os sócios pensaram em algo que agregasse ao atual portfólio da empresa, visando uma expansão e complemento de negócio. Foi pensado então na abertura de uma empresa cerealista, o que ocasionou na entrada de um novo sócio ao Grupo Syntonia, o produtor Rural Ivan Luiz Pesente Alberton.

Seguindo a intensão de expansão das atividades do Grupo Syntonia, no dia 29 de Setembro de 2010 foi fundada a empresa cerealista Goldgrain Agrocereais Ltda, constituída com 75% do Grupo Syntonia e 25% do novo sócio. A Empresa em questão atua no segmento de recebimento de grãos: soja, milho e trigo e também venda de fertilizantes, e para evitar concorrência entre próprias empresas do mesmo grupo, a Syntonia passou a não trabalhar mais com a venda de fertilizantes.

A criação da empresa Goldgrain Agrocereais Ltda foi uma estratégia, segundo um dos sócios, pois um segmento acaba se ligando a outro. O produtor compra insumos em uma empresa e entrega sua produção na outra, do mesmo grupo, agregando valor às operações e facilitando a fidelização do cliente. Hoje o grupo trabalha muito com a troca de insumos por grãos, o que acaba prendendo o produtor tanto na hora de elaborar a lavoura quanto na comercialização de seus grãos no futuro.

Este período é marcado pela alta escolha estratégica da organização, caracterizada pela inserção do grupo Sintonia em um novo portfólio de negócios, agregando valor às suas operações já existentes. O determinismo ambiental neste caso foi relativamente alto, já que a concorrência de empresas que comercializam insumos agrícolas vinha crescendo na região, e o grupo Sintonia decide investir em uma unidade cerealista, atrelando um negócio ao outro, caracterizando uma escolha diferenciada e adaptação com algumas restrições, migrando para o II quadrante (Quadro 1).

4.2 Período Estratégico III –Ampliação e Crescimento (2010 à 2015)

A nova empresa do Grupo vem nesses 5 anos, desde a sua fundação, em fase de crescimento acelerado, onde encontra-se em contínua ascensão. Além da questão estratégia quanto a outra empresa, teve também uma visão mais ampla quanto ao potencial e capacidade produtiva das lavouras da região.

Como a empresa Syntonia já tinha uma carteira de clientes bem salificada, esses mesmo produtores passaram a ser clientes também da Goldgrain principalmente pela conveniência de unificar a prestação de serviços e a venda e compra de produtos. Outro fator o qual o gerente financeiro da Syntonia destaca, é que os produtores estavam sem opção, presos a duas ou três empresas do mesmo ramo na cidade, e que o grupo sempre apostou na confiabilidade entre os clientes, para garantir um status de referência em qualidade e segurança nos negócios.

Com o crescimento acelerado da empresa, fez-se necessário a ampliação das instalações. Desde a inauguração, a empresa está em período de ampliação, onde se encontra a terceira obra, com previsão de início quarta ampliação para o próximo ano. Dentre as estruturas físicas ampliadas, a instalação de dois novos silos o que vai gerar maior espaço físico de armazenamento. Este novo investimento em ampliação na estrutura de recebimento e estocagem de grãos, justifica-se segundo um dos sócios entrevistados, por conta do aumento na demanda da produção de grãos, e a baixa oferta de armazenagem na região.

Além dos silos, será construído novo galpão para estocagem de defensivos, e aquisição de máquinas que substituem a mão-de-obra humana e agilizam e aceleram o processo de carga e descarga dos produtos, fator apontado como crítico em épocas de colheita.

O terceiro período estratégico (2010 à 2015), marca a postura por uma alta *performance*, onde os sócios procuram a continuidade nos investimentos, buscando uma maior produtividade e eficiência tanto operacional, estrutural e a nível de gestão, caracterizando um período como muito rentável aos sócios. Esta busca por resultados, com o foco nas operações internas da empresa, caracteriza-se como alta escolha estratégica e baixo determinismo ambiental, visto que a adaptação é por *desing*, sem sofrer grande influência do ambiente externo, posicionando novamente a empresa no III quadrante conforme modelo de Hrebiniak e Joyce (1985).

O quadro 2 mostra os três períodos estratégicos e as tipologias de adaptação estratégica usadas pelo grupo Sintonia, sintetizando às teorias utilizadas no processo de escolhas estratégicas, baseado no modelo apresentado no quadro 1 e amplamente discutido no decorrer da caracterização dos períodos estratégicos vistos anteriormente.

Período Estratégico	**Descrição do Período**	**Tipologia de Adaptação Estratégica**
Período I – 2004 à 2005	Concepção do Modelo de	**Escolha Estratégica**

	Negócio	Escolha Estratégica Alta e Determinismo Ambiental Baixo
Período II - 2006 à 2009	Expansão de Mercado e Segmentação	**Diferenciação** Escolha Estratégica Alta e Determinismo Ambiental Alto
Período II - 2010 à 2015	Ampliação e Crescimento	**Escolha Estratégica** Escolha Estratégica Alta e Determinismo Ambiental Baixo

Quadro 2 – Períodos de mudança estratégica x Tipologia de Adaptação Estratégica. Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos concluir que a maioria das ações relacionadas às mudanças organizacionais do Grupo Syntonia, passou pelo baixo determinismo ambiental, e alta escolha estratégica (III quadrante apresentado na figura 1 no referencial), esta constatação justifica-se na medida em que o ambiente interferiu sim nas estratégias adotadas ao longo dos anos, porém não de uma maneira radical ou sinônimo de dependência e/ou excluso do cenário comercial, e sim acenando com oportunidades de crescimento e expansão por parte do grupo Syntonia.

O voluntarismo alto esteve presente em praticamente todas as falas dos sócios, onde que resolveram explorar de uma maneira mais ampla, um nicho de mercado que estava praticamente estagnado na cidade de Palmeira das Missões. As mudanças organizacionais ocorreram muito mais pela vontade, percepção e principalmente conhecimento de mercado dos sócios, os quais já carregavam uma bagagem considerável de experiência no ramo do agronegócio, do que por pressões externas à organização.

Pode-se dizer que, as escolhas estratégicas emergiram do contexto interno para o externo a partir do envolvimento dos diferentes atores internos, no entanto, as condições favoráveis do contexto externo proporcionaram talvez um ambiente favorável para os investimentos, concluindo que, é possível sim escolher as estratégias, entretanto, se o contexto externo for favorável às intenções da organização, a probabilidade dos resultados serem positivos é maior.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração Estratégica de Mercado**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

AAKER, D. A. **Administração Estratégica de Mercado**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ASTLEY, W. G.; VAN DE VEM, A. H. Central perspectives and debates in organization theory. **ASQ**, v. 28, n. 2, p. 245, 1983.

BERTALANFFY, L. V. **General systems theory**. New York: George Braziller. 1968.

BNDES- Banco Nacional de Desenvolvimento. PIB Agronegócio. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/pesquisa/pib/pib_agronegocio.pdf >. Acesso em: 16 Jul. 2015.

CARVALHO, C. E.; ROSSETO, C. R.; VIANNA, S. L. G. Adaptação estratégica: o caso da Berlanda Móveis e Eletrodomésticos. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4, 2009, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

CERETTA, S.; SAUSEN, J. O. Mudança e adaptação organizacional: um estudo do reposicionamento estratégico com vistas à autossustentação financeira de uma escola de formação profissional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

CUNHA, C. J. C. A. **Adaptação estratégica em ambiente turbulento**. 1996. Tese para concurso de professor titular – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, UFSC, Florianópolis, 1996.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. **Organizational ecology**. Cambridge, MA: Harvard Business Press, 1989.

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

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, mai. p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PETTIGREW, A. Contex and Action in the transformation of the firm. **Jounal of Management Studies**, v. 24, n.6, p. 649-670, 1987.

PETTIGREW, A. M. **Shapping Strategic Change**. London: Sage, 1992.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

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.

ROSSETTO, P. D. C. R.; LAZZARETTI, K.; VARGAS, S. M. L. Adaptação estratégica em uma instituição de educação profissional. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 11, n. 2, p. 108-129, 2012.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, F.; CYRINO, A. Vantagem competitiva: os modelos teóricos e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, out./dez., p. 20-37, 2000.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.