

MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA EM UMA EMPRESA FAMILIAR DO RAMO DE TRANSPORTES: UM ESTUDO DE CASO LONGITUDINAL

CHANGE AND STRATEGIC ADAPTATION IN A FAMILY BUSINESS IN THE FIELD OF TRANSPORT: A LONGITUDINAL CASE STUDY

Mateus Luan Dellarmelin

Faculdade Meridional – IMED, RS, Brasil, mateusluand@gmail.com

Jorge Oneide Sausen

Faculdade Meridional – IMED, RS, Brasil, sausen@imed.edu.br

Resumo

As estratégias são mecanismos utilizados para alcançar os objetivos organizacionais e devem ser vistas como decisivas, uma vez que determinam a direção, a viabilidade e as mudanças que podem ocorrer nos ambientes nos quais as organizações estão inseridas. Neste sentido, esta pesquisa tem como objetivo, numa perspectiva longitudinal, a compreensão dos processos de mudança e adaptação estratégica da CT Transportes LTDA, localizada no Norte do Estado do Rio Grande do Sul. Quanto aos aspectos metodológicos, classifica-se como um estudo de caso, com abordagem qualitativa e exploratória dos dados, obtidos por meio de entrevistas não estruturadas com o sócio proprietário da empresa. As análises dos períodos identificados e caracterizados evidenciam a existência de duas principais estratégias que norteiam os objetivos da empresa, a estratégia competitiva e a estratégia de enfoque; e que as mudanças e adaptações estratégicas da transportadora foram movidas principalmente pela capacidade de observação de novas oportunidades.

Palavras-chave: Adaptação estratégica. Empresa familiar. Mudança.

Abstract

The strategies are mechanisms used to achieve organizational goals and should be seen as decisive, since these are what determine the direction, the viability and the changes that can occur in environments in which organizations are included. In this sense, this research aims, in a longitudinal perspective, understand the processes of change and strategic adaptation of CT Transportes LTDA, located in the North of the State of Rio Grande do Sul. As to the methodological aspects, is classified as a case study, qualitative and exploratory approach, data obtained through unstructured interviews with the owner of the company. The analyses of identified and characterized periods show the existence of two main strategies that guide the company's objectives, competitive strategy and focus strategy; and that changes and strategic adaptations of the carrier were mainly driven by the observation on new opportunities.

Keywords: Strategic adaptation. Family business. Change.

1 Introdução

Mudanças e adaptações estratégicas são necessárias para a sobrevivência e obtenção de vantagem competitiva para as organizações, uma vez que elas atuam em ambientes mutáveis e complexos, competindo por recursos, tais como clientes e fornecedores. Essas mudanças podem acontecer em um processo planejado, formal e deliberado ou em um processo emergente, em que as estratégias praticadas não foram previamente planejadas. Além disso, as empresas podem tanto se adaptar às demandas do ambiente, quanto tentar moldá-lo conforme os seus objetivos. Nesse contexto, a

implementação de estratégias e a sua gestão configura-se como um fenômeno imperativo à sobrevivência e crescimento das organizações (LIMA, 2003), pois determina o que, quando e de que maneira mudar.

A mudança estratégica das organizações é comparada por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) aos ciclos de vida dos seres humanos, já que os períodos históricos das organizações podem ser tempestuosos e marcados por crises e turbulências. Estes ciclos ou períodos pelos quais as organizações passam independem de sua idade cronológica, mas sim do processo de maturidade pelo qual a organização passa (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Portanto, estudar o desenvolvimento das estratégias organizacionais em uma perspectiva histórica é uma abordagem que auxilia a compreensão dos motivos e das consequências das mudanças a organização.

Com base nesta perspectiva, esta pesquisa objetivou compreender o processo de mudança e adaptação estratégica da empresa CT Transportes Ltda, no período desde a sua fundação em 1966 até o ano de 2014. A construção da linha do tempo da empresa possibilitou analisar as mudanças estratégicas e como foram desenvolvidas, sendo analisado também o contexto, importante influenciador de algumas decisões dos sócios.

Na sequência desse artigo, são abordados os conceitos de caracterização de empresas familiar, como também, abordados os conceitos de mudança organizacional e adaptações estratégicas. Em seguida, são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa e os resultados, através da construção da linha do tempo da empresa, com os principais eventos críticos e períodos históricos com uma análise teórica sobre estes. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

2 Referencial teórico

Com o objetivo de oferecer uma base para melhor compreensão do processo de mudança organizacional e adaptação estratégica da empresa CT Transportes, serão abordados em primeiro momento, os tópicos referentes ao conceito de empresas familiares, as principais características e estágios de desenvolvimento.

2.1 As empresas familiares

Dos primórdios do conceito de empresa familiar, Vidigal (1996) afirma que o termo teve início a partir da Revolução Industrial no século XIX, onde qualquer artesão que possuía uma oficina em casa com seus auxiliares, ao suceder este ofício ao seu filho, o empreendimento era considerado uma empresa familiar.

Na atualidade, uma empresa familiar pode ser caracterizada pela existência de envolvimento entre dois ou mais membros de uma família que atuam na organização, seja como proprietário ou como diretor principal (GRZYBOVSKI e LIMA, 2004).

Para corroborar com a caracterização de uma empresa familiar, esta se dá pela coexistência de três fatores, (i) a empresa é propriedade da família, a qual possui o poder econômico parcial ou total, (ii) a definição dos objetivos, diretrizes e políticas são difundidas e criadas pela família e (iii) a família é responsável pelo empreendimento, sendo que um membro deve pertencer ao nível executivo mais alto da organização (GONÇALVES, 2000).

Em suma, a empresa familiar é uma organização que visa lucro através do capital empregado pela própria família, reunindo assim, relações tanto familiares quanto laborais (DAVEL; SILVA; FISCHER, 2000).

2.2 Adaptação e mudança estratégica

A estratégia é uma posição única na qual a empresa decide as escolhas a serem tomadas com foco em obter êxito nos seus objetivos traçados (PORTER, 2004), nesta mesma perspectiva, Meirelles e Gonçalves (2005) afirmam que a estratégia diz respeito tanto as decisões quanto as ações que impactam o todo da organização, seja o ambiente interno quanto o externo.

No contexto das estratégias serem mecanismos utilizados para alcançar os objetivos, Mintzberg e Quinn (2001) avaliam que elas devem ser vistas como decisões estratégicas, visto que, são estas que determinam a direção, a viabilidade e as mudanças que podem ocorrer nos ambientes as quais as organizações estão inseridas.

Os ambientes os quais as organizações estão inseridas, constantemente sofrem mudanças, neste sentido, Wood Junior (2002), discorre sobre três formas em que as organizações podem possibilitar as mudanças, estas, que podem partir de dentro da empresa como do ambiente.

A primeira forma de mudança organizacional é abandonar velhos hábitos e práticas de trabalho, gerando novas perspectivas de aprendizado organizacional. A segunda forma de mudança, cujo objetivo é propor um comportamento desejado, faz-se necessário o desenvolvimento de programas de treinamento, propondo estágios de aprendizagem, gerando assim, novas formas de comportamentos. E, por fim, a última forma no processo de mudança é solidificar as novas concepções e práticas aprendidas, fazendo-se necessário que estas mudanças sejam percebidas pelas pessoas que participam deste processo (WOOD JUNIOR, 2002).

Da perspectiva da gestão estratégica das mudanças, Johnson (1987) descreve a estratégia sob três pontos de vista. O primeiro vai desde a racionalidade, onde a estratégia é vista como resultado de análise sequencial, planejada e lógica, que visa resolver os problemas, sendo implementada de modo a resolver ou minimizar os problemas; O segundo ponto de vista, adaptativo ou incremental, a estratégia é fruto da capacidade de adaptação imposta; O terceiro e último ponto de vista, o interpretativo, a estratégia é vista como fruto da interpretação individual ou coletiva de indivíduos sobre determinados conceitos (JOHNSON, 1987).

Além destes pontos de vista, existem outras visões, Hrebiniak e Joyce (1985) realizaram um estudo da coexistência entre o determinismo ambiental e a escolha estratégica, em que ambos impactam sobre as mudanças organizacionais, considerando-os não como variáveis contrárias, mas sim como independentes e cuja interação pode explicar o comportamento organizacional.

A interdependência entre a escolha estratégica e o determinismo ambiental é que define a adaptação da organização. As duas variáveis são insuficientes quando analisadas isoladamente e são igualmente necessárias para o entendimento do processo de adaptação organizacional como um todo. A adaptação é um processo dinâmico resultante da dependência entre a organização e o meio.

Por fim, as escolhas da organização e as determinações feitas pelo ambiente podem ser posicionadas como variáveis independentes quanto ao processo de adaptação organizacional.

3 Método do estudo

A organização escolhida como objeto deste estudo, é do ramo de Transportes, localizada no norte do Estado do Rio Grande do Sul e como o objetivo desta pesquisa é identificar os principais fatos que marcaram a vida da organização para que assim seja possível compreender os processos de mudança organizacional e adaptação estratégica no período desde a sua fundação, 1966 até o ano de 2014, faz-se necessário a utilização dos seguintes aspectos metodológicos.

3.1 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa é classificada quanto aos seus aspectos metodológicos, como um estudo de caso, com abordagem qualitativa e exploratória (YIN, 2001).

A proposta da utilização do estudo de caso é congruente com questões do tipo “como” e “por que”, para análise da evolução de um ou mais fenômenos ao longo do tempo (YIN, 2001).

A abordagem qualitativa de cunho exploratório tem a finalidade de ampliar o conhecimento sobre determinado fenômeno, descrevendo-o por meio dos significados que o ambiente manifesta, sendo os seus resultados expressados na forma de transcrição das entrevistas (GIL, 2007), além da realização de pesquisa bibliográfica, para possibilitar a construção do referencial teórico, análise e interpretação dos dados da pesquisa.

Optou-se por essa metodologia porque a proposta de compreender o processo de mudança e adaptação estratégica por um período de tempo envolve uma carga histórica, cultural, política e ideológica que não pode ser simplificada em uma fórmula numérica ou em um dado estatístico (MINAYO, 2002).

3.2 Coleta, análise e validação dos dados

A técnica utilizada para a coleta dos dados foi a entrevista não estruturada. Foram realizadas três entrevistas com o sócio proprietário da empresa, sendo elas realizadas no local de trabalho do mesmo, totalizando uma duração aproximada de cinco horas. A entrevista foi gravada por processos digitais e depois de transcritas foram destruídas.

Para orientar a investigação foram consideradas as dimensões propostas por Pettigrew (1985), analisando a mudança em termos de conteúdo (o que mudou), contexto (por que mudou) e processo (como mudou).

Esta pesquisa também segue as propostas da *direct research*, concebida por Mintzberg (1978), caracterizada pela leitura dos dados relatados pelo sócio proprietário da organização e a partir disto, traça-se o fluxo de decisões estratégicas (MINTZBERG, 1978). A *direct research* utiliza um modo longitudinal de análise, os quais são caracterizados como: a) coleta de dados; b) inferência dos períodos e estratégias de mudança; c) análise dos períodos de mudança; d) análise teórica do estudo.

Para a validação dos dados, após a transcrição da entrevista e construção do quadro dos principais períodos estratégicos e eventos críticos, o sócio proprietário conferiu as informações, apontou modificações e aprovou o documento descritivo.

4 Resultados e discussões

4.1 Identificação da empresa alvo da pesquisa

A empresa CT Transportes Ltda é uma empresa familiar, de porte médio, que iniciou suas atividades na linha Vila Rica, interior do município de Chapada – Rio Grande do Sul, em 1966 com o comércio de diversos produtos.

Com o passar dos anos, o foco do negócio modificou-se e se fortaleceu no ramo de transportes de gêneros alimentícios e ao longo deste período, ocorreram diferentes mudanças e transformações que levaram ao crescimento e expansão da empresa. A empresa é inovadora no sentido de aceitar novos desafios e encarar rotas não percorridas por outras organizações. O objetivo principal da empresa é transportar os produtos de seus clientes com qualidade, segurança, responsabilidade e rapidez.

4.2 O processo de mudança e adaptação estratégica

Para apresentar o processo de mudança e adaptação estratégica da empresa CT Transportes LTDA, no período de 1966 a 2014, foram identificados os eventos críticos de maior relevância para a organização, que influenciaram nas decisões, nos posicionamentos e atuações no segmento. Desta forma, o Quadro 1, apresenta a linha do tempo da empresa.

Quadro 1: Períodos Estratégicos e Eventos Críticos da Empresa CT Transportes

Períodos Estratégicos	Nº	Ano	Eventos Críticos Relacionados
Período I: Fundação e Desenvolvimento da Empresa (1966-1989)	1	1966	Fundação da Empresa CT Comércio e Transportes LTDA.
	2	1978	Fundação do primeiro Mercado do município de Chapada/RS.
	3	1986	Falecimento do sócio Pedro C. Entrada da 2ª geração da família na empresa: Filho do sócio Pedro C. – Miguel C.
	4	1988	Falecimento do sócio João C.
	5	1989	Empresa passou a ser administrada pelos irmãos Miguel C. e Lucas C., filhos do sócio Pedro C. Também neste ano, iniciou-se o transporte com carretas.
	6	1991	Área de abrangência passou a ser maior, firmando grandes parcerias com clientes potenciais.
Período II: Crescimento e Expansão (1990-2014)	7	1997	Abertura da primeira filial: Rio Verde (GO).
	8	1998	Abertura das filiais em São João do Meriti (RJ) e em Campinas (SP).
	9	2007	Entrada da 3ª geração na empresa. Filhos dos atuais sócios.
	10	2009	Abertura da filial em Feira de Santana (BA); -Economia do País passou por uma crise; -Incêndio na principal unidade atendida.
	11	2010	Ida ao Nordeste do Sócio Miguel C. e abertura da filial em Fortaleza (CE).
	12	2011	Abertura da filial em São José dos Pinhais (PR) e compra do Posto de Combustíveis em Chapada/RS.
	13	2012	Fechamento da filial em Fortaleza (CE); Abertura da filial em Carazinho (RS).
	14	2014	Ampliação da frota: aquisição de mais carretas frigoríficas.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir da elaboração e síntese da linha do tempo da empresa CT Transportes, serão descritos, com base nos dados levantados nas entrevistas e em referenciais teóricos, os fatores geradores de cada evento crítico atrelados aos períodos estratégicos.

4.2.1 Período estratégico I: fundação e desenvolvimento da empresa (1966-1989)

A Empresa teve sua fundação em 06 de outubro de 1966, no distrito de Vila Rica, localizado no município de Chapada – Rio Grande do Sul. Nesta época, os sócios, Pedro C. e João C., irmão, administravam um armazém que tinha como finalidade a comercialização de diversos produtos alimentícios, roupas, tecidos em metro, remédios e materiais de construção.

Ao passar dos anos, os sócios decidiram fundar o primeiro mercado do município de Chapada (RS) e o armazém que a família possuía no distrito de Vila Rica, interior do município foi vendido para outro comerciante.

A decisão em fundar um mercado no município partiu da compreensão da inviabilidade de que nos armazéns, os consumidores pudessem se auto atender, ou seja, investiram na evolução do comércio, na forma de ofertar os produtos ao analisarem uma oportunidade de negócio que traria retorno financeiro.

Em 1986, ocorreu um acidente, no qual o sócio Pedro faleceu. A partir deste momento, aos 21 anos de idade, Miguel entrou como sócio. O sócio Miguel, filho do falecido Pedro, pertence à segunda geração da família, evento este, que caracteriza a empresa CT como uma empresa familiar.

A principal responsabilidade do sócio Miguel na empresa era o setor financeiro, principalmente na atividade de compra e venda dos suínos, pois na época, a empresa comprava suínos, rações e diversos utensílios para o mercado e também transporte.

Em 1988, ocorreu o falecimento do sócio fundador João. A partir deste fato, no ano de 1989, a empresa passou a ser administrada pelos irmãos e sócios, Miguel e Lucas. Neste período, ampliaram as operações logísticas para o transporte rodoviário com carretas.

A empresa comprou a primeira carreta frigorífica e o sócio Lucas, que realizava o atendimento a diversos frigoríficos do estado de Mato Grosso (MT), com principal destino a cidade de Manaus (AM), passou a ser o primeiro motorista da empresa.

Posteriormente, os irmãos foram adquirindo novas carretas e após a compra da quinta carreta, o sócio Lucas passou a apenas administrar e não mais dirigi-las.

Nesta época também, o mercado que os irmãos possuíam no município de Chapada/RS foi vendido com o propósito de profissionalização do negócio, além do surgimento de novos mercados no município de Chapada, deixando de ser único empreendimento neste segmento.

Ao realizarem rotas no Centro-Oeste do país, perceberam a existência do mercado para a atuação de transportes e a necessidade de atender este segmento em outras regiões, analisando as possibilidades e encarando as novas rotas.

A partir de 1991, a área de abrangência da empresa foi se ampliando, sendo firmadas novas parcerias com clientes potenciais e passando por rotas tradicionais como São Paulo (SP) e Rio de Janeiro (RJ).

4.2.1.1 Análise teórica do período estratégico I

Este período estratégico é caracterizado por diversos eventos que modificaram a organização de forma direta, neste sentido, foram identificados seis eventos críticos que caracterizam o primeiro período estratégico.

Em primeiro momento, percebe-se que após o falecimento dos sócios fundadores e a entrada da segunda geração da família no comando da empresa, os sócios Miguel e Lucas foram diagnosticando oportunidades de expansão dos serviços de transportes para outras regiões do país. Isso demonstra a visão empreendedora da formação da estratégia como um processo visionário (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A principal estratégia competitiva adotada pelos sócios nesta fase é descrita por Aaker (2001) em relação à expansão geográfica e definição de novos segmentos-alvo. Os sócios, ao optarem em deixar de atuar no ramo de mercados e especializarem-se no segmento de transportes de diversos produtos com as carretas frigoríficas, definiram um novo segmento a atuar.

Nesta mesma perspectiva, percebe-se a capacidade dos sócios em identificar as oportunidades, utilizando o uso das capacidades dinâmicas, que trazem como principais características as percepções sobre as oportunidades e ameaças, para manter a competitividade por meio da melhoria, combinação, proteção e quando necessário uma reconfiguração dos ativos do negócio (WINTER, 2003).

Portanto, a estratégia competitiva da CT Transportes, neste período, pautou-se no desenvolvimento de mercado por força da expansão geográfica e da definição de novos segmentos-alvos (AAKER, 2001).

4.2.2 Período estratégico II: crescimento e expansão (1990-2014)

Neste período, os sócios iniciaram a relação e contrato com grandes empresas que necessitavam de transporte, pois havia a necessidade de ampliar a oferta deste tipo de serviço. As empresas ofereceram diversas rotas e os sócios foram aceitando estes novos desafios. Em 1997, foi fundada a nova filial em Rio Verde no estado de Goiás, uma decisão estratégica dos sócios, pois esta localidade é um ponto geograficamente favorável ao transporte de produtos específicos para a região Centro-Oeste do país, em cidades como Brasília, Goiânia e Cuiabá, assim, permitindo a ida e vinda com os produtos. Também neste período, ocorreu um novo contrato com uma grande marca.

A partir deste momento a empresa passou a operar em novas rotas, ou seja, houve um expressivo crescimento e expansão das regiões atendidas pela empresa, neste período também, houve estabilidade.

Destacado pelo sócio da empresa, que a principal rota de transportes é o Rio de Janeiro (RJ), porém, as empresas tinham receio em aceitar rotas para aquela localidade, devido aos altos índices de violência e entre outros fatores.

Após serem apenas rotas, os estados de São Paulo e Rio de Janeiro, no ano de 1998 receberam as filiais nas cidades de São João do Meriti (RJ) e Campinas (SP). A filial em São João do Meriti (RJ) é o lugar que mais concentra caminhões da empresa, pois a maioria das rotas vai para o Rio de Janeiro. Além disso, a única fábrica de uma grande marca de chocolates está localizada no Rio de Janeiro e a empresa dos sócios é a principal transportadora, levando os produtos para diversas regiões do país, como o Norte e Nordeste.

Também no transporte de outra especiaria, uma das fábricas está situada na cidade de Caçapava (SP), ou seja, os caminhões que descarregam no Rio de Janeiro retornam e carregam em Caçapava, distribuindo em algumas localidades ao voltarem para a região Sul.

A partir do ano de 2007, a terceira geração da família passou a integrar a organização e atuar em diferentes setores que possuíam demandas, tanto os filhos do sócio Miguel quanto o filho do sócio Lucas.

O ano de 2008 foi a época em que a empresa mais cresceu, podendo assim, adquirir novas carretas frigoríficas e expandir as rotas.

Em 2009, foram analisados outros eventos críticos no desenvolvimento da empresa, neste período, a economia brasileira estava passando por uma crise, onde os números de importações reduziram e o faturamento da empresa também baixou. Outro evento crítico registrado neste período aconteceu em fevereiro de 2009, quando a unidade de uma empresa em Rio Verde (GO), uma das principais clientes da CT Transportes, pegou fogo, causando uma redução de mais de 75% de cargas transportadas mensalmente, de 120 cargas por mês para 30 cargas, neste cliente em específico.

Também no ano de 2009, a empresa estava com carretas sobrando, fazendo com que os sócios buscassem novos contratos com outras grandes empresas.

Os sócios identificaram oportunidades em empresas situadas na região Nordeste do país, que tinham dificuldades em encontrar transportadores, existindo assim, uma demanda deste tipo de serviço não atendida. Por este motivo, foi fundada a filial na cidade de Feira de Santana (BA), o que possibilitou o atendimento à região Nordeste.

No ano de 2010, o sócio Miguel, realizou uma operação no Nordeste, percorrendo cerca de 5 mil quilômetros de carro nas rodovias e estradas da região para verificar as rotas oferecidas pela empresa. Apesar da cultura e do clima do Nordeste ser diferente da região sul, onde o sócio Miguel residia com sua família, percebeu que o negócio era bom e mudou-se para lá.

Apesar da existência de uma filial em Feira de Santana (BA), foi aberta uma nova filial em Fortaleza (CE). Esta nova filial em Fortaleza foi inaugurada após uma grande empresa localizada em Maracanaú (CE) oferecer aos sócios, 80% da sua produção para transportarem.

Em 2011, mais um passo estratégico foi dado pelos sócios, com a abertura de mais uma filial em São José dos Pinhais, no Paraná. Esta filial foi fundada devido à necessidade de ampliação de rotas e de novos carregamentos, pois as empresas priorizavam os transportadores que possuíam filiais instaladas na região.

No mesmo ano, os sócios compraram um Posto de Combustíveis no município de Chapada/RS, mesmo local onde está instalada a matriz da CT Transportes, passando assim, a possuir também, o Posto CT Combustíveis, oportunizando aos sócios, a expansão de atuar em novos negócios.

Outro evento estratégico identificado na história da organização, no ano de 2012, foi a fundação da filial no município de Carazinho (RS). Este fato ocorreu, pois uma empresa multinacional havia instalado uma fábrica naquele município e a CT Transportes tinha a oportunidade de prestar seus serviços.

Neste mesmo ano, os sócios decidiram não renovar os contratos na região Nordeste do país, optando por expandir e focar na abertura da filial no município de

Carazinho (RS). A saída da região Nordeste se deve ao fato de que as organizações não reajustaram os valores para o transporte de seus produtos e outras empresas do ramo de transportes ofereceram um custo muito mais baixo que a CT Transportes, por isso, os sócios decidiram pelo fechamento da filial em Fortaleza (CE). Apesar da filial não existir mais, há cerca de dez colaboradores que permanecem em atividade em Fortaleza (CE), pois existem algumas rotas naquela região.

Em 2014, a empresa realizou a compra de 15 novos caminhões, compra que estava planejada para ser realizada apenas no ano de 2015. A antecipação da compra foi realizada porque os sócios conseguiram adquirir o modelo antigo de caminhões da empresa Volvo, cujas condições para financiamento seriam melhores do que as condições para os modelos novos.

Além disso, devido ao cenário econômico, os sócios previam que as taxas de juros do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) aumentariam em 2015, inviabilizando a compra dos novos caminhões. Juntamente nesta negociação, foi adquirido o plano manutenção ouro, que realiza a manutenção nos caminhões pela própria fabricante, somente a compra/troca de pneus e óleo diesel não são realizadas pela empresa, o restante, qualquer concessionária autorizada pode realizar as manutenções.

No momento em que a pesquisa foi realizada, a CT Transportes, possui uma frota de 130 carretas e 115 cavalos mecânicos, assim como, 115 motoristas. No setor administrativo, atuam 15 pessoas. As regiões Norte e Centro-Oeste são administradas pelo sócio Lucas e seu filho. As regiões Sul e Sudeste, onde existe o maior volume de cargas, estão sob responsabilidade do filho do sócio Miguel e a filial em Carazinho, coordenada pelo outro filho do sócio Miguel.

O monitoramento da frota, o faturamento (eletrônico) e emissões de carregamentos são realizados na matriz no município de Chapada (RS). Em Campinas (SP) também há um coordenador que realiza as cobranças.

A preocupação com os colaboradores é evidente, tornando-se também um ponto estratégico, pois através da nova lei dos transportadores, os caminhões não realizam suas rotas no turno da noite, ou seja, a partir desta modificação no cenário de transportes, a empresa aumentou o foco nas normas de segurança, treinamentos, controle de velocidade e manutenção dos seus caminhões.

Também é destacado pelo sócio Miguel, o tipo de produto que a empresa transporta, possui sazonalidades, ou seja, são quatro meses em que o faturamento baixa cerca de 10%, período denominado como entressafra, que vai de 15 de abril a 15 de agosto. A partir do mês de agosto, já há mais cargas a serem transportadas, pois o consumo entre agosto até abril dos produtos transportados aumenta, fazendo com que muitas vezes há uma grande demanda para a realização de transporte e a frota não é suficiente para atendê-las.

4.2.2.1 Análise teórica do período estratégico II

Este período estratégico é caracterizado principalmente pelo crescimento e expansão da organização, demonstrando assim, o que Aaker (2001, p. 209) cita como “olhar para mercados de uma maneira diferente revela um segmento proveitoso. É especialmente útil identificar segmentos que não estejam sendo bem atendidos”.

Neste sentido, percebe-se que os sócios expandiram a área de atuação para outras regiões do país, sinalizando que a segunda geração da empresa familiar, teve como “[...]”

primeira responsabilidade determinar as metas, a estratégia e o projeto organizacional e, desse modo adaptar a organização a um ambiente em transformação” (DAFT, 2008, p. 54). Os irmãos sócios concentraram-se num trabalho de expansão nacional da empresa, objetivando alcançar rotas que seriam especificadamente atendidas pela organização.

Uma das estratégias também adotadas pelos sócios, ao cumprirem rotas e expandirem suas filiais para determinadas regiões do país, é a estratégia de enfoque, discorrida por Porter (2004) como a estratégia em que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla e conseqüentemente a empresa atinge diferenciação por satisfazer melhor às necessidades de seu alvo particular.

Neste período estratégico, também pode se observar que as decisões dos sócios estão embasadas na escola do planejamento, pois na perspectiva da mesma, as estratégias devem resultar de um processo consciente e controlado, estando sob a responsabilidade de um executivo, além disso, pela abordagem tradicional clássica (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; WHITTINGTON, 2002), uma vez que os sócios mantiveram o foco em conquistar novas oportunidades.

Da perspectiva dos investimentos da empresa, em expandirem a novas regiões do país para atender a demandas, quem decide o que será feito, são os próprios sócios proprietários da empresa, com base na análise de oportunidades e potenciais rotas de mercado. Nestes eventos da abertura de novas filiais em regiões estratégicas, a escola que se apresenta é a do posicionamento. Segundo as premissas desta escola a formulação da estratégia é um processo analítico, dessa forma a chave para a administração estratégica está no uso de análise para identificar as relações corretas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), fato este, da análise de demanda de empresas em regiões que não eram atendidas por outras transportadoras, fazendo com que a empresa CT Transportes, obtivesse um retorno financeiro, aumentando as suas áreas de abrangência e se consolidando no mercado de transportes.

Por fim, caracteriza-se neste período, de plena expansão e abertura de diversas filiais pelas regiões Centro-Oeste, Nordeste, Sudeste e Sul, a empresa CT Transportes na escola ambiental, classificadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) como a escola em que a formação da estratégica surge como um processo reativo, onde as condições externas forçavam as organizações para determinados nichos, a organização fazia o que seu ambiente mandava ou era eliminada, como citada por um dos sócios, que a abertura de algumas filiais ocorreu ao fato de que as empresas locais valorizaram as transportadoras que possuíam instalações na localidade.

5 Considerações finais

Esta pesquisa compreendeu o processo de mudança e adaptação estratégica da empresa CT Transportes Ltda, no período desde sua fundação em 1966 até o ano de 2014. A construção da linha do tempo da empresa possibilitou analisar as mudanças estratégicas e como elas foram desenvolvidas, sendo analisado também o contexto, importante influenciador de algumas decisões dos sócios.

Durante a realização da pesquisa, pôde-se perceber que a organização busca atender às demandas e necessidades de mercado, realizando rotas não comuns. Além do crescimento externo de expansão para diversas regiões do país, também percebe-se o crescimento e desenvolvimento do ambiente interno, através da elaboração de projetos internos com seus colaboradores e da modernização dos processos de monitoramento e

acompanhamento de cargas, fatores estes, que geram mudanças no posicionamento da empresa perante o mercado.

Pode-se analisar também, as duas principais estratégias que norteiam os objetivos da empresa. A primeira é a estratégia competitiva, descrita por Aaker (2001) em relação à expansão geográfica e definição de novos segmentos-alvo. Os sócios, ao optarem em deixar de atuar no ramo de mercados e especializarem-se no segmento de transportes de diversos produtos com as carretas frigoríficas, definiram um novo segmento a atuar.

A segunda principal estratégia é a de enfoque, discorrida por Porter (2004) como a estratégia em que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla e consequentemente a empresa atinge diferenciação por satisfazer melhor às necessidades de seu alvo particular.

Assim como, a empresa analisada e os seus sócios apresentam características de dinamicidade, são abertos a novas oportunidades, observando o mercado e arriscando novas rotas, demonstrando assim, possuírem uma visão de futuro, equilíbrio e crescimento econômico, fatores resultantes das estratégias definidas, da coragem e do empreendedorismo das gerações que vem administrando a empresa.

As mudanças e adaptações estratégicas da empresa foram conduzidas pelo ambiente e pela capacidade dos sócios em identificar oportunidades. Teoricamente conduzidas pela capacidade das organizações adaptarem-se ao meio, constituídas de forças concomitantes de determinismo e voluntarismo. Portanto, a escola de formação da estratégia que caracteriza a CT Transportes, são a escola do planejamento e a escola do posicionamento, ambas adequadas as decisões dos sócios, os quais possuem visão empreendedora desde que assumiram a frente da empresa.

A CT Transportes possui resultados financeiros que estabelecem a solidez da empresa, apresentando então, o equilíbrio financeiro, resultante das mudanças e adaptações estratégicas implementadas pelos sócios-irmãos. O principal objetivo da organização é oferecer a grandes clientes um excelente serviço de transporte, com comprometimento e eficiência.

Como principal limitação deste estudo, por ser caracterizado como um estudo de caso, as conclusões encontradas não podem ser generalizadas e pelo fato de ser uma empresa familiar, os resultados não se aplicam a outros tipos de organização.

Referências

AAKER, D. A. *Administração estratégica de mercado*. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DAFT, R. L. *Organizações: teorias e projetos*. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DAVEL, E.; SILVA, J.C.S.; FISCHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. Salvador: *Organização & Sociedade*, v.7, n.18, p. 99-116, maio/ago 2000.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

- GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v.7, n.1, p. 7-12, 2000.
- GRZYBOVSKI, D.; LIMA, J. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: *III Encontro de Estudos Organizacionais*, 2004, Atibaia. Anais... Atibaia, 2004.
- HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinismo. *Administrative Science Quarterly*, v.30, 1985.
- JOHNSON, G. *Strategic change and the management process*. New York: Basil Blackwell, 1987.
- LIMA, S.M.V. *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A. Uma abordagem multiparadigmática para a disciplina estratégia. In: *II Encontro de Estudos em Estratégias – 3Es*, 2005. Rio de Janeiro, Anais.... 2005.
- MINAYO, M. C. S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 21.ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. *Managemnt Science*, v.24, n.9, mai., p. 934-948, 1978.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*. Porto Alegre: Bookmann, 2000.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PETTIGREW, A. M. *Examining change in the long-term context of culture and politics*. São Francisco: Jossey Bass, 1985.
- PORTER, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- VIDIGAL, A. C. *Viva a empresa familiar!* Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, v.24, n.10, p. 991-995, 2003.
- WOOD JUNIOR, T. *Mudança organizacional*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.