
SE NÃO MUDAR ESTÁ FRITZ: UM CASO SOBRE O MODELO DE EQUILÍBRIO PONTUADO**IF NOT CHANGE IS FRITZ: A CASE ON THE MODEL OF THE EQUILIBRIUM SCORED****MICHELE RAASCH**

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Doutoranda no PPG em Administração - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-8885-8540>
E-mail: micheleraasch@hotmail.com
Rua Eng. Agrônomo Andrei Cristian Ferreira, s/n - Trindade, Florianópolis - SC

ELVIS SILVEIRA-MARTINS

Professor no PPG em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais (UFPEL)
Doutor em Administração e Turismo - Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)
Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-3189-3767>
E-mail: elvis.professor@gmail.com

JAQUELINE CHAGAS VASCONCELOS

Universidade Federal de Pelotas (UFPEL)
Mestre em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais (UFPEL)
Orcid: <http://orcid.org/0000-0002-2149-2847>
E-mail: jak.chagas@gmail.com

Submissão: 26/05/2020. Revisão: 07/01/2021. Aceite: 30/01/2022. Publicação: 01/02/2022.
DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v15i1.5516>

RESUMO

O objetivo do caso para ensino é apresentar as mudanças e adaptações estratégicas realizadas em uma empresa familiar, e seus 31 anos de história (1987-2018), criada e gerenciada por mulheres. O caso é baseado em dados reais, coletados através de entrevistas semiestruturadas, análise de conteúdo. A identificação dos personagens e do estabelecimento são fictícios, para manter o sigilo do caso, já os dados e as datas são reais. A análise é baseada no modelo de equilíbrio pontuado de Tushman e Romanelli (1985). O caso para ensino foi desenvolvido para ser utilizado e disciplinas da área de estratégia, em cursos de graduação e pós-graduação. Ao longo de sua trajetória foi possível identificar os pontos de evolução, as adaptações planejadas e realizadas pelas gestoras da empresa, assim como as mudanças necessárias para sua manutenção e equilíbrio, entre períodos de inércia ao longo do tempo, até o sucesso dos dias atuais.

Palavras-chave: Caso para Ensino. Modelo do Equilíbrio Pontuado. Adaptação Estratégica. Mudança Estratégica. Estratégia.

ABSTRACT

The purpose of the teaching case is to present the changes and strategic adaptations made in a family business, to its 31 years of history (1987-2018), created and managed by women. The case is based on real data, collected through semi-structured interviews, content analysis. The identification of the characters and the establishment are fictitious, to maintain the secrecy of the case since the data and dates are real. The analysis is based on the punctuated equilibrium model of Tushman and Romanelli (1985). The teaching case was developed to be used and disciplines in strategy, in undergraduate and graduate courses. Throughout its trajectory it was possible to identify the points of evolution, the planned adaptations made by the company's managers, as well as the necessary changes for their maintenance and balance, between periods of inertia, over time, until the success of the current days.

Keywords: Teaching case. Punctuated equilibrium model. Adaptation. Change. Strategy.

1 INTRODUÇÃO

Baseado em uma história real, este caso para ensino apresenta a evolução histórica de um supermercado familiar, compreendendo o período de 1987 até janeiro de 2018. A partir da descrição de sua trajetória, foi possível identificar as adaptações realizadas pelas gestoras da empresa, assim como as mudanças que foram necessárias para sua manutenção ao longo do tempo. O empreendimento surgiu da necessidade do aumento de renda da família de Maria, e teve início com uma estrutura pequena, com poucos produtos e com móveis improvisados.

Após períodos de mudanças revolucionárias e adaptações estratégicas, o negócio se tornou amplo, indo além do objetivo inicial que era apenas de aumentar a renda familiar. Passados alguns períodos de adaptações, atualmente o supermercado possui estrutura ideal para suas necessidades, fazendo com que ele seja reconhecido em sua região. Com a descrição do caso foi possível perceber a ligação com o modelo de equilíbrio pontuado desenvolvido por Tushman e Romanelli (1985), o qual explica as mudanças fundamentais ocorridas nas organizações em uma linha do tempo, destacando dois períodos de mudanças: os convergentes e os de reorientação. Através do modelo de Tushman e Romanelli (1985), as mudanças e períodos temporais são evidenciadas e, por conseguinte, auxiliam os analistas (cientistas e/ou tomadores de decisões) a analisar quais as estratégias foram criadas e executadas em função dos eventos ocorridos. Com isso, estudar a história de empresas reais que obtiveram sucesso se torna importante para entender mais sobre os processos de adaptação estratégica e mudanças que foram realizadas por estas organizações para o destaque em seu segmento.

Considerando que a adaptação estratégica auxilia as organizações quanto as mudanças ambientais, e a importância dos gestores em saber conduzir as organizações frente à tais mudanças, o presente caso para ensino tem por objetivo ilustrar como ocorre o processo de mudança e adaptação estratégica dentro de uma organização, baseando-se no modelo de equilíbrio pontuado de Tushman e Romanelli (1985). O nome da propriedade, assim como dos personagens é fictício, porém, história original é preservada.

2 O CASO

O caso descreve a trajetória de um supermercado, desde sua fundação (1987) até os dias atuais (2018). Buscando relatar os pontos-chave da evolução da empresa, suas adaptações, assim como o contexto de vida dos proprietários.

2.1 START: ADAPTANDO-SE AS NECESSIDADES

Fundado por Maria, o supermercado Preço Bom localizado em uma cidade no sul do Rio Grande do Sul, iniciou suas atividades em 1987. Conhecida como uma mulher forte, Maria, descendente de imigrantes alemães, era agricultora em um município do interior do Rio Grande do Sul e casou-se, no ano de 1985, com 19 anos com Jorge que também era agricultor. Após seu casamento, Maria mudou-se para a casa do esposo, no interior do Rio Grande do Sul, e naquela época a plantação de batatas era responsável pela renda da família.

Após 2 anos de seu casamento, Maria engravidou de seu primeiro filho, chamado Vitor, gerando alegria ao casal pela chegada do filho, e por outro lado preocupação com os afazeres na lavoura, pois Maria teria que parar com os serviços no campo. Assim a mão de obra ficaria reduzida e os gastos aumentariam, havendo então, a necessidade de aumentar a renda familiar. Certa manhã de um domingo de inverno, Jorge e a sua esposa Maria estavam sentados na beira do fogão à lenha, tomando um chimarrão para aquecer do frio, como era de costume, e conversavam sobre a situação em que se encontravam.

- Há espaço aqui em casa, podemos montar uma venda, aí tu podes ficar em casa agora, e depois que o Vitor nascer poderá cuidar dele aqui – disse Jorge.

Maria serve seu mate, e reflete sobre a proposta do marido, e questiona:

- De onde vamos tirar dinheiro para comprar as mercadorias para vender?

Tal questionamento deixa Jorge inquieto e pensativo, pois ele não havia pensado nisso. Chateado decide ir coletar os ovos no galinheiro, enquanto sua esposa iniciava os preparativos para o almoço. Jorge então se depara com diversas ferramentas que eram pouco utilizadas e surge uma ideia. Logo, corre com muita alegria para cozinha a fim de contar à sua esposa, e diz:

- Acabei de encontrar a solução para comprar as mercadorias da venda, vi que há ferramentas que não utilizamos, posso tentar vender elas e conseguir o necessário para o começo, se não fizermos isso estaremos *fritz* (sem saída).

Sua esposa então se anima com a proposta e sorridente diz:

- *Gut* (bom) tu sabes que não nego trabalho, então vamos encarar, precisamos sustentar a família.

- *Sehr gut* (muito bom) eu sabia que tu irias aceitar, enquanto eu providencio a venda das ferramentas e a compra das mercadorias, tu arrumas a peça da casa que vamos usar – Disse Jorge entusiasmado e abraçado à esposa.

A venda como era chamada pelo casal estava pronta para ser inaugurada, no ano de 1987. Maria havia organizado tudo que seu esposo comprou com a venda das ferramentas. Com aquele ambiente todo organizado, as mercadorias atrás do balcão, Jorge se depara com um problema, chama a esposa e diz:

- Maria *komm her* (venha aqui), está tudo pronto, mas qual vai ser o nome da nossa venda?

Maria não havia pensado naquele detalhe, e responde ao seu marido:

-Não havia pensado nisso, me deixa olhar ao meu redor e pensar. Variedade de produtos nós não temos muita, mas o preço das mercadorias é bom.

Jorge interrompe a fala da esposa e exclama:

– Está aí! Preço Bom, esse vai ser o nome da nossa venda.

As vendas realizadas inicialmente eram suficientes para que o casal conseguisse se manter e havia meses que sobrava algo para as economias do casal. Passados 3 anos, em 1990, Maria estava à espera de uma filha, que se chamaria Fernanda. Com isso a plantação de batatas e a venda já não seriam suficientes para o sustento de todos, nem ao menos para que o casal conseguisse juntar um dinheiro, que era essencial para eles poderem um dia mudar de vida. Em uma sexta-feira à noite, enquanto preparava o jantar, Maria exclamou para seu esposo que estava sentado no sofá, com aparência cansada do trabalho pesado do campo:

-Já decidi e vou transformar nossa venda em um bar, vou vender bebidas para servir no balcão, os bares que têm aqui na redondeza estão sempre cheios, então vou fazer isso também.

Jorge escuta paciente o que a esposa havia decidido e alerta:

– Tu sabes que não é fácil, que o bar fecha tarde da noite, as pessoas que vem aqui não têm hora para irem embora.

Mesmo assim Maria estava decidida em transformar seu comércio em um bar e foi o que aconteceu. Anos depois, em 2005, seus filhos, já adolescentes, começavam a traçar seus caminhos. O menino Vitor decidia ficar na lavoura com o pai, já a menina Fernanda decidiu que queria estudar, fazer faculdade. O bar já não estava dando conta de auxiliar nas despesas. E Maria já estava desgostada do local, os consumidores ficavam bebendo até tarde da noite, muitos ainda debochavam dizendo: vamos embora porque a dona parece cansada e quer dormir! Certo dia, após o bar fechar, Maria senta-se na cama e reclama ao esposo sobre a situação cansativa a qual se encontrava, deixando-o pensativo e preocupado com a insatisfação da esposa, assim como com a vontade da filha em estudar na zona urbana.

No outro dia pela manhã, quando todos estavam sentados à mesa da cozinha, Jorge comenta que pensou a noite inteira na situação do bar e dos estudos da filha e relata:

- Pensei bem e decidi. Podemos montar um depósito de batatas na cidade (zona urbana), então a Maria poderá cuidar do negócio e a Fernanda estudar.

A filha Fernanda fica sorridente imediatamente, e sem pensar duas vezes aceita a proposta, porém sua mãe fica preocupada, de que forma eles conseguirão comprar uma casa com um galpão grande na cidade. Jorge então a convida para um passeio na zona urbana, conhecida por eles como cidade, para que procurassem o local ideal, que estivesse dentro das condições financeiras da família.

Numa segunda-feira do ano de 2005, o casal decidiu ir até a zona urbana da cidade onde moravam. De lá, um irmão de Jorge os levaria até os bairros para procurarem uma casa ideal. Depois de algumas horas, andando pelos bairros, o casal encontra o prédio ideal. Era um antigo salão de festas que possuía o terreno grande, com um galpão no tamanho adequado para o futuro depósito de batatas. Jorge e Maria então negociaram com o vendedor o pagamento do prédio, deixando acertado que pagariam 50% do valor do imóvel à vista e o restante em parcelas diretamente. Nos 18 anos de funcionamento do Preço Bom o casal havia juntado dinheiro suficiente para o pagamento da entrada do imóvel na cidade. Com isso o bar Preço Bom, localizado na zona rural, fechava suas portas.

Jorge ficou morando na colônia, com seu filho, cuidando da plantação de batatas, enquanto Maria mudou-se para a cidade com a filha Fernanda que iria estudar. Passados dois anos da abertura do depósito (2007), o cenário foi se mostrando diferente do esperado pela família, a produção de batata estava desvalorizada e o depósito não estava dando retorno necessário para cobrir os custos. Jorge e seu filho iam com frequência visitar a esposa e filha

na casa da cidade. Em uma destas idas Jorge nota em Maria certa preocupação e questiona a esposa sobre o que estava acontecendo, então Maria comenta:

- Está difícil aqui pois é preciso vender 1 kg de batatas pra poder comprar pão, se não vendo, não tenho dinheiro para comprar pão.

Jorge fica espantado, sabia que a situação era difícil, mas não imaginava que fosse neste extremo. Ele e o filho retornam ao interior, levando consigo aquela preocupação.

2.2 EVOLUINDO PARA O CAMINHO CERTO

Pensativo com o que encontrou na cidade, Jorge não consegue dormir direito. Cedo da manhã já estava acordado, seu filho Vitor acorda e percebe a preocupação do pai e o chama para uma conversa:

- Pai! A mãe está *fritz* (sem saída) lá na cidade, imagina só se não vende não come, não sabia que estava tão ruim assim a venda de batatas – disse Vitor.

O pai com um olhar distante comenta:

-Pois é, eu sabia que estava difícil, mas não sabia que para elas lá está pior. Depositamos todas nossas economias lá, elas não podem voltar para colônia, não posso tirar a Fernanda da faculdade, tenho que encontrar a solução.

Com a fala do pai, Vitor reflete e comenta:

-Mas, a solução é elas abrirem uma venda lá, quando era aqui vocês até conseguiam juntar um dinheiro, foi pouco, mas vivíamos bem, imagina lá com bastante gente na volta.

Jorge ficou alegre com a postura do filho e ligou imediatamente para sua esposa. O telefone na casa de Maria tocou cedo da manhã. Maria então atende e Jorge alegre já diz:

- *Guten morgen!* (bom dia) tenho uma boa notícia, o Vitor pensou em uma solução, quem sabe tu abres uma venda aí? Tu levas jeito, já deu certo uma vez, se aceitares vou conseguir umas mercadorias para que tu possas vender.

Maria não tinha escolha, era aceitar a proposta ou abandonar a cidade e tirar a possibilidade de a filha estudar. Não pensou muito e logo aceitou a proposta do marido.

Jorge então comprou alguns itens, como arroz, feijão, massa, óleo, material de limpeza e higiene, entre outros, para que o Preço Bom reabrisse suas portas. No ano de 2007, o mercado foi então estruturado anexo ao depósito de batatas: na frente o mercado, e no fundo o depósito. O local era pequeno, possuía apenas duas prateleiras com alguns produtos e uma máquina de calcular simples. Nessa época, o depósito de batatas estava totalmente insustentável, e o mercadinho já começava a demonstrar uma pequena lucratividade. Com isso, o casal decidiu então encerrar as atividades do depósito e ficar apenas com o mercado. Tempos depois, em uma de suas idas à cidade Jorge percebe o bom rendimento do mercado, entusiasmado chama sua esposa Maria e sua filha Fernanda para uma conversa:

-Já que o mercado está rendendo umas moedas, quem sabe tu Fernanda não abre um mercado para ti? – disse Jorge.

Impressionadas com a proposta de Jorge, mãe e filha se olharam e conversaram de canto para tentar dar uma resposta, mas elas sabiam que tinham potencial para comandar dois mercados. Fernanda decidida, responde ao pai:

- Vamos abrir um novo mercadinho em outro bairro, assim eu cuido do meu e a mãe cuida desse aqui que é dela, só precisamos achar o lugar.

Jorge então colocou que o ideal seria encontrar um bairro parecido com o que eles estavam, com imigrantes alemães, pois eles estavam habituados com os costumes e o dialeto germânico. O tempo passou, Fernanda e Maria procuravam um local para abertura do mercado de Fernanda. Em uma segunda-feira do ano de 2008, encontraram um prédio para

locação com uma estrutura boa, localizado em um bairro com muitos descendentes germânicos. Decidiram então alugar o prédio, no início foi muito diferente do Preço Bom, as condições eram bem melhores. Então, mãe e filha decidiram que Fernanda sairia da gestão do Preço Bom e assumiria o novo mercado sozinha, mas continuaria morando com a mãe.

2.3 DE REPENTE O CERTO É INCERTO

No ano de 2009 a família se deparou com uma necessidade urgente, a troca do telhado, do Preço Bom. Foi necessário então realizar uma ação que não era esperada: fechar as portas. A reforma levaria tempo, mas era necessária, pois a antiga moradia já estava extremamente precária, era uma estrutura antiga, na qual as janelas já estavam caindo, o piso estava ruim, as paredes velhas. Precisavam então construir uma casa sobre o atual mercado. Então, foi necessário passar todo o estoque do mercado de Maria para o mercado de Fernanda, já os outros materiais que não tivessem como guardar seriam vendidos.

Passado algum tempo, em dezembro de 2009, o prédio do mercado Preço Bom finalmente ficou pronto. Naquele mesmo ano Vitor, casou-se com Luciana, uma jovem agricultora, também descendente de imigrantes alemães. Maria convidou Luciana para morar com ela e Fernanda na cidade. Neste período, Fernanda também se casou e mudou-se da casa da mãe com seu marido para um bairro próximo ao mercado que administrava. Entretanto, Luciana acostumada com o interior exclama para sua sogra Maria:

- Vamos para a colônia, aqui não sei fazer nada, precisamos ganhar dinheiro, e aqui não temos possibilidade de nada.

Maria, sem saber com muita clareza o que responder, acaba concordando com a nora. Levando em consideração que para reabertura do seu mercado era necessário um investimento alto, que naquele momento eles não tinham outra opção para levantar os recursos necessários. Após esta conversa, Maria e Luciana decidiram ajudar na lavoura de batatas, com a esperança do retorno financeiro, viajavam toda a semana para colônia, voltavam por um ou dois dias para apenas olhar a casa. Porém o planejado não se concretizou, pois, a batata perdia valor drasticamente dia após dia, fazendo com que a família passasse novamente por necessidades financeiras. Com tal situação, Vitor novamente pensa no mercado que a mãe tinha e que já havia estabilizado a família por outras vezes. Dias depois, reunidos na mesa para jantar, Vitor comenta para sua esposa e seus pais:

- Não vejo outra saída a não ser que Luciana e a mãe irem para a cidade e reabram a venda pois estrutura está lá, investimos muito na reforma do telhado, e está tudo parado. Sem contar que a mãe sempre teve jeito para cuidar desse tipo de negócio e a Luciana poderá aprender junto com ela.

No início da conversa sua esposa Luciana fica um tanto descontente com a oferta, pois gostava de morar no interior. Porém, após longas conversas ela ficou convencida de que era o melhor a se fazer naquele momento, já que sua sogra estava interessada na proposta e poderia ensinar a ela tudo que sabia sobre a gestão do mercado. Maria entusiasmada, enquanto jantava, dizia:

- Vamos Luciana, o começo para mim nunca foi fácil, não será neste que vou desistir, te ensino o que aprendi ao longo destes anos e tenho certeza de que vai dar certo.

Sua nora, ainda um tanto desconfiada, e com receio, então responde:

-Vamos arriscar, não entendo muito do negócio, mas se tu sabes como é, vamos lá!

2.4 ALLES GUT (TUDO BEM): O SUCESSO

Passado algum tempo, Luciana e sua sogra, em 2010, reabriram o mercado Preço Bom. Porém, o recomeço não foi fácil, como haviam se desfeito de praticamente tudo no último encerramento, faltavam mercadorias, prateleiras. Havia apenas a força de vontade de duas mulheres batalhadoras. Como o CNPJ era novo, o crédito para compra de mercadorias era mais difícil, apenas à vista, o que dificultava no *mix* de produtos, pois não havia uma reserva para diversificar. Para poder vender bebidas Maria foi à casa dos vizinhos para pedir vasilhames vazios para ter como repassar ao fornecedor, assim conseguiria vender refrigerantes e cervejas.

Certo dia, à tarde, estaciona em frente ao mercado um veículo, desce um homem que logo começou a descarregar massas e Maria fica assustada com aquela cena, pois não havia feito à compra, e nem ao menos dinheiro para pagar.

- Hei! O que tu estas fazendo? Quem tu és? Não pedi essa massa aí não! – disse Maria ao homem com uma voz assustada.

- Boa tarde! Sou Rodrigo, representante comercial de massas, vendo para sua filha Fernanda, ela comentou que você reabriu o mercado aqui, e que estaria com dificuldades de crédito para compra de mercadorias - O homem então se apresentou.

Enquanto ele falava, Maria prestava atenção em cada palavra que ele dizia:

-Então resolvi dar um voto de confiança no seu comércio, sua filha sempre foi uma boa cliente, de certo aprendeu com a mãe – Disse Rodrigo.

Mesmo com a história que o Rodrigo havia contado Maria seguia preocupada, pois não sabia como iria pagar pelo produto e salientou para o vendedor:

- Mas, Rodrigo eu não tenho como pagar esse produto agora, não tenho dinheiro em caixa.

- A Sra. não precisa se preocupar, passo aqui a cada 20 dias e vais me pagando conforme puder – Responde Rodrigo com um tom de voz calmo e tranquilo.

Maria sem ter muita escolha resolveu aceitar a oferta e agradeceu.

- Muito obrigada Rodrigo, tu não sabes o quanto isso vai me ajudar.

Com este gesto o mercado aumentou seu *mix* de produtos, passando a faturar mais. Maria conseguiu quitar sua compra de massas e fez novos pedidos. O tempo foi passando e o mercado foi adquirindo crédito entre os fornecedores. Com novos produtos nas gôndolas, algumas mudanças no *layout* em 2013, nas mercadorias disponíveis, os clientes foram se multiplicando. Em um sábado a tarde, como era de costume, Vitor e seu pai Jorge foram até a casa na cidade, chegando lá ficam muito felizes com o que veem:

-O mercado Preço Bom lotado de clientes – disse Jorge.

- Pai, olha só quantos produtos, muitas pessoas comprando, muitas adaptações feitas, se elas não tivessem vindo para cá a gente estava *fritz* – comenta Vitor.

Nisso, Luciana sua esposa surge sorridente, cumprimenta os dois como de costume:

– *Guten tag!* (Bom dia).

Jorge logo segue a conversa:

– Parabéns Luciana, está tudo indo muito bem por aqui.

Luciana com um olhar e sorriso satisfeito agradece ao elogio do sogro. Com o passar do tempo, o negócio evoluiu, foram realizadas diversas adaptações na estrutura. Em 2014 foi instalada uma *fiambreteria*, para comercialização de frios, uma padaria e um açougue, satisfazendo assim as necessidades e solicitações dos clientes. Com o crescimento Maria sentia-se pressionada com tantas funções a gerenciar. Então em um sábado de 2014, logo

após um dia cansativo de trabalho, com a família toda reunida na cozinha como de costume, tomando um chimarrão, Maria decidiu então comunicar sua decisão:

- Tenho que dizer uma coisa para vocês, eu estou cansada de tantas decisões a tomar neste mercado, ele cresceu muito, graças à ajuda da Luciana, vejo que ela aprendeu além dos meus ensinamentos, e decidi que ela é quem vai tomar as decisões do Preço Bom de agora em diante.

Surpresa com a decisão da sogra, Luciana responde a Maria:

- Nossa Maria! Não sei se consigo sozinha, e você gerencia tão bem, não sei se terei essa competência, você me ensinou tudo o que sei.

Maria então acalma Luciana:

- Calma, no início eu vou estar presente para te dar algumas dicas e opiniões que tu precisares, mas sei que é questão de tempo para tu comandares tudo sozinha, do teu jeito, tens mais ambições que eu, iras muito além. Vitor e Jorge ficaram surpresos com a decisão de Maria, mas apoiaram-na inteiramente, pois possuíam total confiança na competência de Luciana, que um pouco mais aliviada comenta – se é assim, com a sua ajuda tudo bem, vamos juntas crescer sempre mais, tu sabes que não gosto de ficar para traz, se não como diz o Jorge estou *fritz*.

O mercado começou a ser gerenciado por Luciana e, desde então cresce constantemente. Após 2 anos da mudança de gerência, em 2016, a estrutura física precisou ser aumentada sendo que diversas adaptações foram necessárias, tanto para atender as necessidades dos clientes como as questões de legislação dos novos setores implementados e das exigências fiscais decorrentes. Com todas aquelas mudanças e adaptações, Maria que não era de grandes investimentos, fazia apenas as modificações extremamente necessárias, se perguntava: “para que tantas mudanças?” Certo dia, pela manhã, Maria e Luciana, como de costume, chegavam mais cedo para ligar os computadores e acertar tudo para o início de uma nova jornada de trabalho. Então Luciana expõe para Maria que desejava modificar os balcões da fruteira, pois os atuais não eram modernos e não conservavam os alimentos, o que gerava um desperdício maior das frutas e legumes. Maria então relata a nora:

- Luciana eu não entendo para que tanta modificação pois do jeito que está estamos vendendo bem, para que investir tanto assim? Você quer minha opinião? Deixa assim como está, depois vai ser dinheiro jogado fora.

Luciana fica desanimada com a colocação de sua sogra e preocupada com o desinteresse no crescimento do negócio. O tempo passou e Maria acaba deixando as decisões exclusivamente com sua nora Luciana. No ano de 2017, Luciana era quem tomava às decisões, já sem o auxílio de sua sogra. Como sempre foi muito ambiciosa, não se conformava com a desatualização do mercado Preço Bom. Ela percebia que os concorrentes se aproximavam e que se não houvesse adaptação à realidade dos dias atuais o seu negócio seria apenas mais um. Com isso, Luciana aproveitou a vinda de seu esposo Vitor e de seu sogro Jorge para expor suas ideias. Como de costume, eles se reuniam a noite na cozinha para conversar, tomar mate, enquanto Maria preparava a janta. Luciana aproveitou então para expressar suas idealizações:

- Fiquei analisando, por uma semana o que os clientes conversavam enquanto faziam suas compras aqui no Preço Bom e percebi que eles sentiam falta de algumas novidades, de alguns itens que trouxessem conforto a eles na hora das compras.

Maria então interrompeu com o tom de voz de chacota:

- Lá vem ela com as mudanças dela.

Com a colocação de Maria, todos ao redor da mesa se mantiveram em silêncio. Até que Luciana se levantou e com a voz firme retrucou:

- Lá vou eu de novo falar das mudanças que vamos fazer sim! Já pesquisei tudo, vamos climatizar o ambiente, modificar os balcões da fruteira, assim como do açougue e da *fiambreria*.

Jorge se mantém em silêncio, porém Vitor apoia sua esposa, dizendo: acredito em ti, então se tu achas que esse é o melhor, vai em frente, do jeito que o Preço Bom cresceu até hoje, tem tudo para crescer ainda mais.

Passado 1 ano desta conversa, o então supermercado Preço Bom, no ano de 2018, conta com a mesma estrutura física que em 2016 quando houve a última reforma, porém, muito mais moderna, tecnológica, e atualizada às necessidades dos clientes.

Assim, sentada em sua mesa no escritório, bebendo uma xícara de café com bolachas e folheando o jornal, Luciana se depara com o anúncio de um prédio para locação, em uma localização privilegiada da cidade, o que desperta seu interesse e imediatamente começa a fazer planos em sua mente. Sua sogra Maria entra em seu escritório e Luciana comenta:

- Estou programando nosso futuro, tem um prédio aqui para locação, bem localizado, estou pensando em quem sabe abrir um atacarejo ou um macroatacado pois nossos principais concorrentes são estes, então, porque não ser como eles, ou melhor do que eles?

Maria ficou pensativa, e com calma respondeu: olha, vou deixar tu fazer o que achar melhor, sempre foi dedicada e aprendeu muito além do que te ensinei, e ainda tens o espírito de uma grande empreendedora, faça como achar melhor. Luciana então ficou fazendo planos para o futuro, analisando os riscos, o mercado, para então tomar uma decisão sobre o que fazer para transformar o supermercado Preço Bom em um negócio maior ou ir mantendo-o e realizando as pequenas adaptações necessárias ao seu público.

3 NOTAS DE ENSINO

3.1 OBJETIVOS DE ENSINO

Este caso apresenta diferentes mudanças e adaptações estratégicas realizadas pelos personagens buscando soluções para problemas do cotidiano e empresarial. Com isso, o objetivo educacional proposto é ilustrar como ocorre o processo de mudança e adaptação estratégica dentro de uma organização, baseando-se no modelo de equilíbrio pontuado de Tushman e Romanelli (1985). Despertando nos alunos a percepção da necessidade de mudança e de adaptação de uma empresa, bem como de seus gestores. Além disto, procura-se com o caso estimular reflexões e debates sobre as mudanças necessárias frente às incertezas, ameaças e oportunidades de mercado, e a busca de estratégias para resolução de certos problemas. Este procedimento dar-se-á através de uma análise longitudinal, compreendendo como os processos fazem parte das mudanças da organização e quais são as suas fases segundo modelo proposto por Tushman e Romanelli (1985).

3.2 DISCIPLINAS SUGERIDAS PARA O USO DO CASO

O presente caso de ensino foi desenvolvido para que possa ser utilizado em disciplinas da área de estratégia, com planejamento estratégico/empresarial, seminários contemporâneos, tópicos especiais em administração, análise organizacional, estratégia. Sendo possível ser utilizado em cursos de graduação e pós-graduação em administração ou áreas a fins.

3.3 FONTES E MÉTODOS DE COLETAS

O caso de ensino foi construído baseado nas informações obtidas por meio de entrevista semiestruturada com as proprietárias do supermercado citado no caso. As entrevistas foram gravadas, transcritas e redigidas no formato do caso, conforme apresentado. Foi realizada ainda análise de conteúdo, em fotografias do antigo estabelecimento e, também uma visita ao atual para melhor visualização e compreensão da evolução da empresa. Os personagens, suas histórias, dados e datas condizem com o que foi relatado pelas proprietárias, porém seus nomes foram alterados assim como o nome do estabelecimento comercial, por solicitação dos entrevistados.

3.4 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO EM SALA DE AULA

As questões propostas foram desenvolvidas a fim de estimular a discussão entre os estudantes desenvolvendo a aprendizagem do conteúdo, através do caso de ensino exposto, juntamente com a literatura a respeito do tema. Nesta seção serão apresentadas as respostas para as questões descritas ao final do caso, para manter o embasamento teórico da discussão.

Questão 1- Indique um exemplo que demonstre se a organização se adapta as mudanças exigidas pelo ambiente.

Resposta: A organização do caso procura adaptar-se as mudanças exigidas pelo ambiente, a adaptação ocorre a partir da busca por estratégias, por parte da empresa, para ajustar-se às exigências do ambiente. Como podemos ver no trecho: “a estrutura física precisou ser aumentada, diversas adaptações foram necessárias, tanto para atender as necessidades dos clientes como as questões de legislação dos novos setores implementados e das exigências fiscais decorrentes”. Percebe-se que a empresa buscou estratégias para se manter competitiva no mercado.

Questão 2- Na sua opinião qual foi o período revolucionário de maior impacto, que a organização passou durante sua trajetória descrita no caso?

Resposta: Os períodos revolucionários enfrentados pela empresa foram:

1° Fundação da empresa: surge da necessidade da mentora em aumentar a renda familiar;

2° Encerramento das atividades na zona rural: devido principalmente à insatisfação pessoal da fundadora com o estabelecimento;

3° Encerramento do depósito de batatas: o qual era substituto do comércio, ocorreu devido ao declínio no preço da batata, e a abertura de um novo e pequeno comércio junto ao prédio;

4° Encerramento do comércio para reforma: ocorreu devido à necessidade urgente de uma reforma no telhado do prédio, em um momento em que o mercado esse mostrava promissor;

5° Reabertura do mercado na zona urbana: novamente devido à necessidade de renda o comércio é reaberto;

6° Entrada de uma sócia/gestora: a fundadora sente a necessidade de dividir as tarefas de gestão do mercado, que haviam se tornado mais complexas e em maior número.

7° Nova gestão: a fundadora deixa toda a gestão sob a responsabilidade de sua sócia.

A partir da análise do caso, pode-se considerar o 6° período revolucionário como de maior impacto, devido às mudanças positivas e o crescimento da organização após este

período. Onde a nova sócia pode, com a autorização da sócia fundadora, aplicou melhorias na empresa, fazendo com que no 7º período ocorresse o auge de sua gestão.

Questão 3- Discuta sobre os principais períodos de mudança, que você identificou, da empresa descrita no caso.

Resposta: A Tabela 1 apresenta os períodos de mudança da empresa mencionada no caso.

Tabela 1
Principais mudanças

Ano	Acontecimento
1987	Fundação no interior do estado do Rio Grande do Sul.
2005	Compra de um prédio na zona urbana para depósito de batatas.
2005	Encerramento do mercado no interior.
2007	Abertura do mercado na zona urbana.
2007	Encerramento das atividades do depósito de batatas.
2008	Abertura do mercado de Fernanda.
2008	Encerramento das atividades do mercado na zona urbana para mudança do telhado.
2010	Reabertura do mercado na zona urbana.
2013	Mudança de layout.
2014	Criação de novos setores, e aumento da estrutura.
2014	Luciana assume a gestão com o auxílio de Maria.
2016	Aumento e modernização da estrutura física.
2017	Luciana assume a gestão majoritariamente.
2018	Acomodações mais modernas.

Questão 4- Qual foi o maior período de tempo, percebido por você, em que ocorreu o período de inércia que a organização passou durante a trajetória descrita no caso?

Resposta: Percebe-se que o período de inércia mais prolongado transcorreu entre 1987-2005, onde logo após a primeira mudança revolucionária da organização, mantiveram-se as estratégias voltadas para pequenos ajustes pontuais para a manutenção do estabelecimento.

Questão 5- Você percebe se foram feitas adaptações para a sobrevivência e crescimento da organização citada no caso, ao longo de sua trajetória? Explique.

Resposta: Analisando o caso percebe-se que a organização buscou estratégias para manter-se ativa e adquirir crescimento. Como quando a fundadora buscou alternativas para a comercialização de bebidas, e de um *mix* de produtos para atrair os clientes. Posteriormente as adaptações às leis e normas, bem como a preocupação em atender as necessidades de seus clientes, demonstram o interesse da gestora em obter vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

Questão 6- Discuta sobre os possíveis fatores que desencadearam as mudanças revolucionárias na organização.

Resposta: 1º Necessidade de renda extra: devido ao aumento do número de membros da família, houve a necessidade de uma renda extra para suprir as necessidades da família, surgindo como estratégia a abertura de um comércio.

2° Compra de um prédio na zona urbana; e depósito de batatas: Surge como estratégia para a insatisfação da fundadora com o estabelecimento que havia construído. E como oportunidade, devido ao crescimento daquele mercado.

3° Abertura de um pequeno mercado: Identificada a oportunidade, através da percepção de que era necessário um mercado naquele ambiente, inaugura então, um mercado anexo ao depósito. Com o passar do tempo o mercado de batatas despencou, e o pequeno mercado encontrava-se em uma situação viável, houve a necessidade de encerramento das atividades do depósito de batatas.

4° Expansão da estrutura e abertura de um mercado para filha: Com o sucesso da empresa, ela expandiu suas atividades para todo o prédio onde se localizava. O que estimulou a abertura de outro mercado (não considerado filial) para a filha da fundadora. Porém, um fato inesperado aconteceu, houve a necessidade da troca do telhado, causando novamente o encerramento das atividades do estabelecimento. A fundadora não encontrou uma estratégia melhor, pois já havia gastado seus recursos no estabelecimento que havia patrocinado para sua filha.

5° Retomada para a cidade; e reorganização do espaço: Após a reforma pronta, Maria decide voltar para a moradia na zona urbana junto com sua nora e reabrir o mercado.

6° Mudança layout; e nova estrutura: Após a reabertura do comércio as vendas subiam a cada dia mais, a proprietária percebeu então a necessidade de mudar o layout, reorganizar e aumentar a estrutura. Porém Maria não estava mais conseguindo gerir o mercado sozinha, como estratégia convidou sua nora para dividir as tarefas da gerência com ela.

7° Modernização dos equipamentos e da estrutura: Luciana buscou sempre se adequar as normas e legislações vigentes, assim como se adequar às necessidades de seus clientes. Para isso investiu em modernos equipamentos de refrigeração, tecnologia nos caixas, climatização do ambiente. Com isso Maria percebeu a competência de Luciana para gerir sozinha o estabelecimento comercial.

Questão 7- Analisando o caso e a trajetória das empreendedoras, descreva o desfecho da história, mantendo o supermercado como esta ou transformando-o em um negócio maior.

Resposta: Para tal é necessário observar o mercado, e ver a viabilidade de expansão do negócio. Caso seja viável, o mercado poderá se transformar em um comércio de grande porte. Caso contrário manter a estrutura atual, preservando a qualidade dos produtos, o bom atendimento, visando à satisfação do cliente, a rentabilidade e a vantagem competitiva se torna uma opção.

Sugestão de questão aplicada:

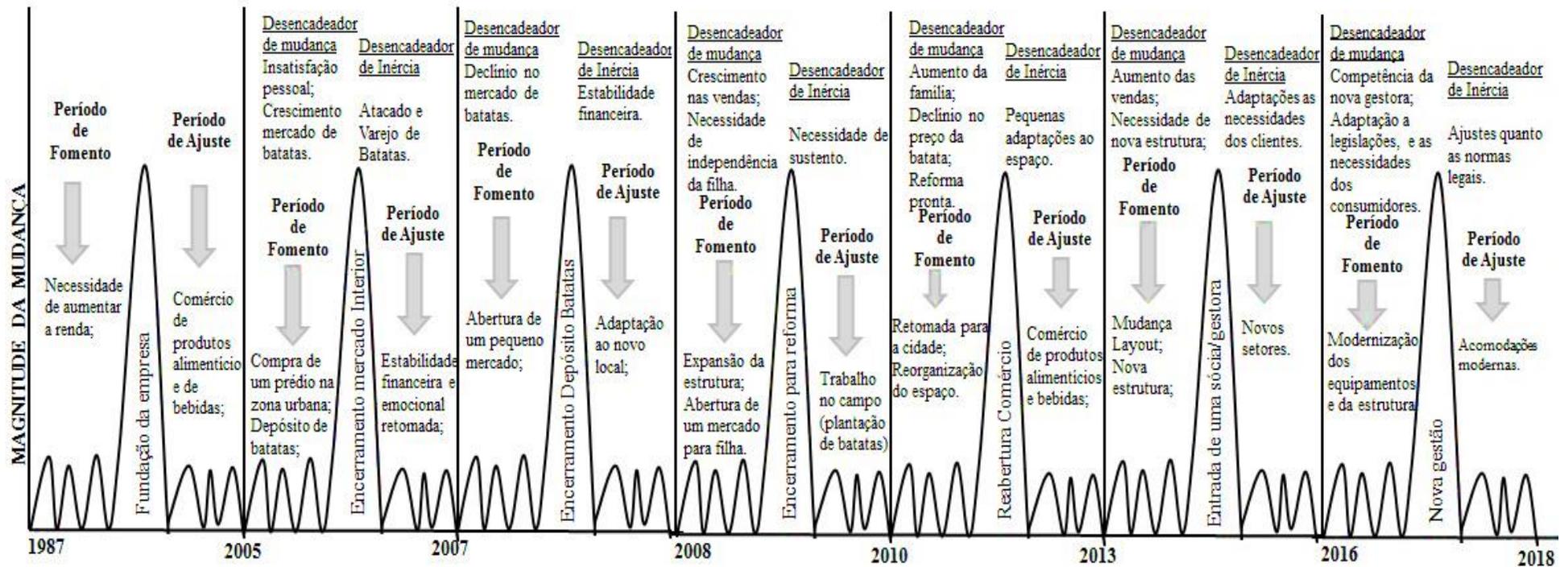
Questão 8 - Desenhe o processo de adaptação estratégica do supermercado Preço Bom.

Resposta: A Figura 1 ilustra o processo de Adaptação Estratégica do supermercado.

Se não mudar está fritz: um caso sobre o modelo de equilíbrio pontuado

Figura 1

Processo de Adaptação Estratégica da organização descrita no caso, conforme modelo de Tushman e Romanelli (1985)



4 ANÁLISE DO CASO E SUGESTÃO DE BIBLIOGRAFIA

Nesta seção será apresentado o embasamento teórico acerca do modelo de equilíbrio pontuado, desenvolvido por Tushman e Romanelli, assim como sugestões de bibliografia que tratam do tema.

4.1 MODELO DO EQUILÍBRIO PONTUADO – TUSHMAN E ROMANELLI (1985)

As adaptações estratégicas servem para que as empresas estabeleçam vantagem competitiva frente a seus concorrentes, com objetivo de crescimento com ações inovadoras (Oswald et al., 2015). Para Rossetto e Rossetto (2005), o processo de adaptação organizacional está ligado a capacidade do gestor em identificar e implementar novas estratégias organizacionais correspondentes as mudanças necessárias para ajustar-se ao ambiente em que se encontra.

Se a organização possui um desempenho ruim ou se o ambiente em que ela se encontra é dinâmico, a mudança se torna uma maneira de realinhar a organização com seus concorrentes (Tushman et al., 1986). Alguns eventos como crises no desempenho da empresa, grandes mudanças ambientais, sucessão do tomador de decisão são consideradas como fortes potenciais para estimular as mudanças revolucionárias transformando a organização e superando a inércia estabelecida (Tushman & Romanelli, 1985). Organizações que realizam mudanças básicas e transformações de forma descontínua em resposta ao seu ambiente tendem a ter maiores possibilidades de sobrevivência que organizações que nunca se adaptaram as mudanças ambientais (Virany et al., 1992).

O modelo de equilíbrio pontuado desenvolvido por Tushman e Romanelli (1985), explica como as organizações se desenvolvem, através de adaptações, ao longo de sua trajetória, passando por períodos longos de estabilidade, conhecidos como períodos de equilíbrio; períodos curtos de instabilidade, conhecido como período revolucionário ou de reorientação. O modelo relata à história, a evolução, as mudanças da organização que são descritas em uma linha do tempo em que são destacadas dois períodos de mudanças, os incrementais (convergência) e os descontínuos (reorientação).

Os períodos convergentes possuem uma duração temporal maior, é nele que as mudanças incrementais e as adaptações acontecem, sendo pontualmente atingidos por períodos de reorientações, que possuem uma duração menor, onde ocorrem as mudanças revolucionárias, impactantes, determinando os limites para um novo período convergente. A velocidade que a mudança ocorre e a forma como a organização se adapta a tais mudanças pode afetar o seu crescimento e até a sua sobrevivência, sendo necessário evoluir para algo novo e mudar sua estratégia (Abratt & Mingione, 2017).

Na perspectiva de Rossetto, Rossetto e Carvalho (2009) os períodos de convergência acontecem quando a estratégia da organização é adaptada às condições internas ou externas da organização. Em complemento, os autores relatam que as mudanças que acontecem no período de reorientação não ocorrem apenas na estratégia, mas também nas pessoas, na estrutura, nos processos, remoldando assim a organização. São nos períodos de convergência, também considerados como período do equilíbrio, que a empresa impulsiona a estratégia e a inércia aumenta (Abratt & Mingione, 2017). É neste período que ocorre o alinhamento e o ajuste de cinco elementos estratégicos de uma organização, que são (1) produtos, mercado, tecnologia e concorrentes; (2) distribuição do poder; (3) organização da estrutura; (4) sistemas de controle; (5) crenças e valores da organização (Abratt & Mingione, 2017). Para os autores

Tushman, Newman e Romanelli (1986), quanto mais longo for o período de convergência maior serão as forças internas desenvolvidas para a estabilidade da organização.

Existem dois tipos de mudança convergente: a chamada de sintonia fina (*fine-tuning*), que é um tipo de mudança onde as estratégias são facilmente implementadas levando a um sistema mais estável e a mudança de adaptação, e os ajustes incrementais ao ambiente, onde se busca a efetividade organizacional, cujas mudanças são consideradas de fácil implementação em resposta as pequenas alterações ambientais (Tushman et al., 1986; Rossetto et al., 2009).

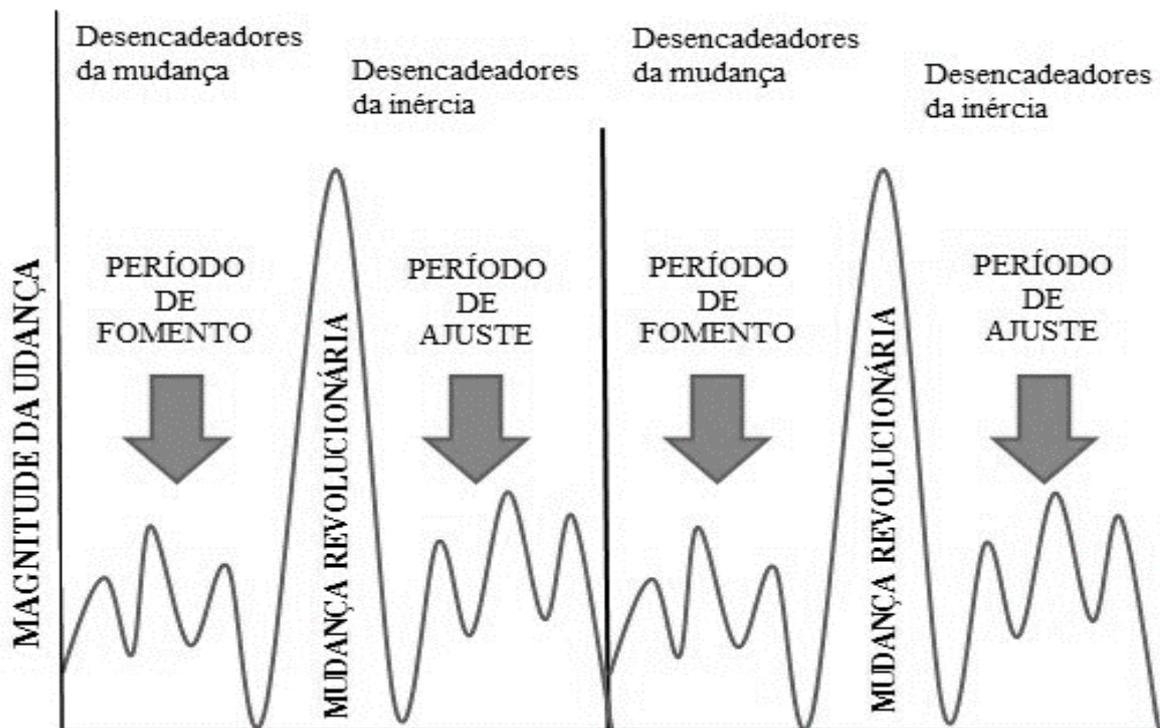
Segundo Tushman et al. (1985), os períodos de reorientação estratégica são finalizados por um período convergente, assim como os períodos convergentes são finalizados por um período de reorientação, sempre em um ciclo. Os autores ainda complementam que é a liderança executiva quem inicia e direciona os períodos de reorientação, porém os processos inerciais podem afetar a capacidade de resposta dos gestores às demandas ambientais. A evolução das organizações ocorre nesse ciclo de períodos, sendo que os períodos de mudança incremental desenvolvem e tiram a organização da inércia em que elas se encontram (Tushman & Romanelli, 1985).

A reorientação, ou também chamada de mudança revolucionária, é caracterizada por uma mudança descontínua nos valores e na cultura do núcleo organizacional, ocorrendo em períodos breves (Abratt & Mingione, 2017). Tushman, Newman e Romanelli (1986) relatam que as mudanças revolucionárias são consideradas radicais, pois remodelam toda a organização, nesse período de mudança o fluxo de trabalho e os procedimentos devem ser revisados e adaptados às novas estratégias. Este cenário reflete que tais mudanças exigem transformações descontínuas na estratégia, na estrutura, nas pessoas e nos processos simultaneamente, ou em um curto espaço de tempo, sendo considerado um período arriscado e incerto, e quanto maior o período de implementação, maior será o período de instabilidade (Tushman et al., 1986).

As mudanças, em especial as mais radicais, são necessárias para responder ou antecipar as mudanças ambientais que em algumas vezes exigem mais que apenas pequenos ajustes, e sim uma reestruturação maior (Tushman et al., 1986). Essas mudanças surgem em função das discontinuidades do ambiente, além disso, a mudança descontínua é resultado da combinação de alguns fatores como a mudança acentuada nos aspectos legais, políticos, econômicos ou tecnológicos que envolvem a organização, assim como o ciclo de vida dos produtos, redefinição da missão da empresa, reorganização na estrutura, sistemas e processos, assim como nos fluxos de trabalho (Rossetto et al., 2009). Além disso, modifica a liderança da organização necessária para reorientar a organização (Tushman et al., 1986).

A Figura 2 ilustra os processos de mudança que ocorrem nas organizações, baseado no modelo do equilíbrio pontuado de Tushman e Romanelli. Os gestores percebem as demandas ambientais e a partir de então desenvolvem estratégias para conseguir atender a tais demandas utilizando da adaptação estratégica para manter sua competitividade, respondendo às novas exigências e ajustando a empresa as novas realidades (Rossetto & Rossetto, 2005). Para que a empresa tenha sucesso é necessário que ela seja ambidestra, gerenciando ao mesmo tempo os períodos convergentes e as reorientações (Abratt & Mingione, 2017).

Figura 2
Modelo de equilíbrio pontuado, de Tushman e Romanelli



Fonte: Adaptado de Tushman e Romanelli (1985)

O sucesso na adaptação da organização irá depender das decisões tomadas pelos gestores, de acordo com sua identificação de oportunidades e ameaças no ambiente e das estratégias elaboradas por eles (Pérez-Nordtvedt et al., 2014). Quando um evento é considerado como uma oportunidade pelo tomador de decisão, este consegue direcionar as forças organizacionais e estratégias para melhorar sua posição competitiva frente aos seus concorrentes (Pérez-Nordtvedt et al., 2014). Porém quando uma ameaça é identificada os tomadores de decisão concentram suas estratégias para busca de soluções e adaptações (Argote & Greve, 2007).

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- Abratt, R., & Mingione, M. (2017). Corporate identity, strategy and change. *Journal of Brand Management*, 24(2), 129-139. <http://dx.doi.org/10.1057/s41262-017-0026-8>
- Argote, L., & Greve, H. R. (2007). A behavioral theory of the firm-40 years and counting: introduction and impact. *Organization Science*, 18(3), 337-349. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1070.0280>

- Oswald, R., Hahn, I. S., Scherer, F. L., Madruga, L. R. R. G., Borsato, M. F. & Rambo, M. S. (2015). *Revista Economia e Gestão*, 15(38), 60-85. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2015v15n38p60>
- Pérez-Nordtvedt, L., Khavul, S., Harrison, D. A., & McGee, J. E. (2014). Adaptação a choques temporais: Influências da interpretação estratégica e da distância espacial. *Journal of Management Studies*, 51 (6), 869-897. <https://doi.org/10.1111/joms.12050>
- Rossetto, C. R. & Rossetto, A. M. (2005). Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE-Eletrônica*, 4(1). <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482005000100010>
- Rossetto, C. R., Rossetto, A. M. & Carvalho, C. E. (2009). Study of strategic changes in companies of the construction sector: an application of the Tushman and Romanelli model. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 8(2). <http://dx.doi.org/10.5585/riae.v8i2.1644>
- Tushman, M. L., Newman, W. H. & Romanelli, E. (1986). Convergence and upheaval: Managing the unsteady pace of organizational evolution. *California Management Review*, 29(1), 29-44.
- Tushman, ML, & Romanelli, E. (1985). Evolução organizacional: Um modelo de metamorfose de convergência e reorientação. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171-222.
- Tushman, M. L., Virany, B. & Romanelli, E. (1985). Executive succession, strategic reorientations, and organization evolution: The minicomputer industry as a case in point. *Technology in Society*, 7(2-3), 297-313. [http://dx.doi.org/10.1016/0160-791X\(85\)90031-4](http://dx.doi.org/10.1016/0160-791X(85)90031-4)
- Virany, B., Tushman, M. L. & Romanelli, E. (1992). Executive succession and organization outcomes in turbulent environments: An organization learning approach. *Organization Science*, 3(1), 72-91. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.3.1.72>