

1

INTRODUÇÃO

1.1

Contextualização do Problema

As organizações estão expostas a ambientes cada vez mais dinâmicos. Devido a vários fatores que estão interligados entre si como a abertura dos mercados, a globalização econômica, o aumento da competição entre as empresas e os avanços tecnológicos, as empresas se deparam com desafios do ambiente externo. Para sobreviver e prosperar as empresas são levadas não só a dar respostas a estas mudanças, mas também a influenciar o ambiente no qual elas estão inseridas com inovações, com o desenvolvimento de competências, com o conhecimento do mercado e dos concorrentes.

O debate sobre a adaptação estratégica tem se concentrado em dois aspectos. Uma visão é a de que o ambiente é o elemento principal na definição das estratégias organizacionais. A outra abordagem sugere que a organização tem a capacidade de manipular o ambiente em função das suas capacidades organizacionais. De acordo com Oliver (1991), com a crescente complexidade do ambiente no qual as empresas estão inseridas, é preciso considerar as duas visões porque as reações das organizações variam da conformidade até a resistência, podendo chegar até a manipulação.

Alguns fatores como a estabilidade proporcionada pelo Plano Real, a abertura econômica, e as privatizações levaram empresas brasileiras de todos os setores a buscar novas eficiências, muitas vezes inspiradas nas multinacionais. É possível citar alguns exemplos: A Toyota já era uma referência em matéria de inovação na fabricação de automóveis, a Wall-Mart em varejo, a Nokia em telecomunicações, a British Petroleum em petróleo e gás. Por aqui, os bancos Bradesco e Itaú-Unibanco assumiram a vanguarda em seu setor e hoje estão entre os mais eficientes do mundo. A Casas Bahia revolucionou o crédito para população de baixa renda. A Gol, inspirada pela companhia aérea americana

Southwest Airlines, conquistou uma fatia do mercado que estava preocupada com agilidade no embarque e preço.

Mas de uma maneira geral, no Brasil a inovação ainda é muito pouco explorada, tanto pelos acadêmicos quanto pelos administradores empresariais. A maioria das empresas adotam estratégias de ação reativas ou de imitação, retardando as suas respostas em relação às novas exigências do mercado abrindo caminho para que empresas mais arrojadas ocupem o espaço deixado por ela. São poucas as empresas brasileiras que investem em pesquisa e desenvolvimento ou por falta de capital ou por acharem que é melhor comprar novas tecnologias já testadas nos países desenvolvidos, onde estão concentrados 94% das despesas mundiais em P&D.

Nos países inovadores há um alto nível de confiança na relação entre os indivíduos. A maioria das pessoas tem a confiança de que elas recebem o que elas dão em troca. Quando a Enron foi à falência, pode-se dizer que os protestos levaram o principal executivo da empresa a ser condenado a 30 anos de cadeia. Em um país inovador a informação flui livremente. Há liberdade para comercializar e mercados livres. Se a empresa gastar mais do que arrecada por muito tempo irá desaparecer, é preciso que o Estado atue para assegurar o bom funcionamento do mercado. Não há país inovador isolado no mundo. Para que haja empreendedorismo é preciso que as fronteiras estejam abertas e estímulo para trocas e transações. Mas o mundo só irá confiar em uma determinada empresa se ela provar ser confiável. O Vale do Silício é um ícone de inovação pela cultura de troca de informações entre engenheiros e pesquisadores de empresas rivais. Os funcionários mudam de emprego constantemente e ninguém liga quando eles levam informações estratégicas para outra empresa. Nos países inovadores a lei funciona. Existe um aparato jurídico que cuida para que as normas de convivência entre as pessoas e instituições sejam seguidas por todos. Um funcionário mal remunerado do Estado pode processar o Bill Gates e quebrar o monopólio da Microsoft.

Com a abertura dos mercados e conseqüente aumento da competição e da concorrência internacional no Brasil, a inovação técnica e gerencial passou a ser

uma estratégia crucial para que as organizações, mesmo aquelas que não querem se internacionalizar, consigam se manter neste competitivo ambiente.

As emissoras de televisão aberta passam atualmente por um período que pode resultar em grandes mudanças a partir da implantação da tecnologia de transmissão digital. Apesar da baixa expectativa de retorno e dos maciços investimentos que foram feitos, todas emissoras aderiram ao projeto. O objetivo deste estudo é procurar entender quais são os impactos que a implantação da tecnologia de transmissão digital está causando na organização estudada e que perspectivas este novo projeto traz para o futuro, quais foram os fatores que motivaram a adoção da nova tecnologia, foram pressões do ambiente externo que não deixaram alternativas ou foi um movimento que partiu das emissoras em reação a alguma ameaça do ambiente externo?

1.2

Objetivos

Este estudo tem como objetivo principal identificar quais serão os impactos causados pela implantação da tecnologia de transmissão digital nas emissoras de televisão aberta sob a perspectiva da mudança organizacional. As abordagens feitas neste trabalho tomaram como base a percepção de funcionários da empresa estudada que estão diretamente envolvidos no processo.

Como objetivo secundário espera-se identificar quais foram os fatores que levaram as emissoras de televisão aberta a adotar a tecnologia de transmissão digital e a reivindicar o padrão de transmissão juntas. Mesmo diante dos indícios de que o projeto de implantação da nova tecnologia não traria benefícios imediatos e grandes benefícios no futuro, todas emissoras aderiram à tecnologia relativamente no mesmo período, fazendo pesados investimentos em equipamentos. O objetivo do trabalho, portanto, é tentar entender em que medida as pressões externas e uma postura ativa das organizações contribuiu para adoção da nova tecnologia.

1.3

Delimitações do Estudo

Outros aspectos poderiam ter sido considerados no estudo da implantação da tecnologia de transmissão digital, mas por uma questão de priorização visando a objetividade do trabalho não foram abordados. Outras emissoras de televisão aberta poderiam ser estudadas, contribuindo para o melhor entendimento do setor. Apesar de considerar aspectos que são comuns à indústria, para realização deste trabalho foram entrevistados funcionários de uma empresa apenas. Seria interessante também, entrevistar funcionários da média gerência para entender até que ponto as concepções e as visões da alta gerência já estão se materializando em novas ações, e quais são os novos projetos. As empresas deste setor costumam ter um perfil altamente descentralizado com um alto grau de cooperação, muitas das soluções para o desenvolvimento de novas capacitações e competências são concebidas nos níveis hierárquicos mais baixos.

O consumidor também é um componente importante do campo organizacional que merece um foco mais aprofundado. Este trabalho, como dito anteriormente, se restringiu às percepções de funcionários do alto escalão de uma empresa apenas. A opinião dos telespectadores é relevante porque eles e o mercado publicitário são os maiores financiadores, mesmo que indiretamente, deste projeto. Os investimentos das emissoras serão proporcionais ao ritmo dos consumidores de adesão à nova tecnologia.

Seria construtivo levantar dados dos mercados de países desenvolvidos que já passaram pelo processo de implantação da tecnologia de transmissão digital, como é o caso dos EUA e de alguns países da Europa. Neste trabalho estes dados foram abordados com base nas informações fornecidas pelos funcionários de apenas uma empresa. Guardadas as diferenças, muitos aspectos do processo de transição da tecnologia analógica para tecnologia digital nos países desenvolvidos funcionam como tendências para os países em desenvolvimento.

As agências reguladoras têm um papel ativo e influente na determinação das pressões e influências do ambiente externo. As estruturas e as estratégias são

fortemente impactadas pelas agências reguladoras. Seria importante uma análise mais detalhada dos órgãos reguladores.

1.4

Relevância do Estudo

As empresas atuam em ambientes cada vez mais complexos em consequência de vários fatores interligados entre si como a globalização econômica, a abertura dos mercados e o aumento da competição entre as empresas. Muitos pesquisadores do campo organizacional têm estudado o tema da adaptação organizacional. O debate tem se concentrado em dois aspectos, a visão determinista que considera o ambiente como elemento principal na definição das estratégias organizacionais, e a visão voluntarista que defende que a organização tem a capacidade de manipular o ambiente em função das suas capacidades materiais e organizacionais. (ROSSETTO, 1998)

A literatura conceitual sobre adaptação organizacional tem assumido que mudanças ambientais levam a mudanças organizacionais, porém estudos empíricos que relacionem o ambiente externo com o ambiente organizacional não tem recebido grande atenção (BOEKER e GOODSTEIN, 1991; ZAJAC E SHORTELL, 1989).

Diversos autores acreditam que para que as empresas consigam reagir com sucesso às demandas e influenciar o ambiente no qual elas estão inseridas, elas precisam inovar constantemente os processos administrativos e tecnológicos, desenvolver competências, possuir informações e conhecimento de si própria, dos concorrentes e do mercado e a necessidade de adotar estratégias mais agressivas de ação.

Para Cyert e March (1963) a inovação é uma estratégia de competitividade que está diretamente relacionada com o fracasso e com o sucesso de uma organização. Apesar de antiga, a literatura sobre inovação ainda é dispersa, havendo várias subteorias que não estão ligadas entre si, dificultando a formação de um quadro teórico consistente para analisar a inovação e seu reflexo na performance organizacional

1.5

Estrutura do Trabalho

Este trabalho de pesquisa, incluindo a introdução, está organizado em seis capítulos. O segundo capítulo faz a revisão da literatura, das estratégias que as empresas adotam em ambientes competitivos e dinâmicos para manter as suas vantagens competitivas. O terceiro apresenta os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa. O quarto capítulo descreve e discute os resultados dos dados coletados. Por fim, o quinto capítulo apresenta as considerações finais e abre a agenda para considerações futuras.