

O Processo de Mudança e Adaptação Estratégica de uma Empresa Distribuidora de Gás Liquefeito de Petróleo e a Influência do Determinismo Ambiental e a Capacidade de Escolha Estratégica

Luciano Vieira¹

Jorge Oneide Sausen²

Resumo

O presente estudo descreve o processo de adaptação e mudança estratégica e analisa a influência do determinismo ambiental e a capacidade de escolha estratégica no contexto organizacional em uma empresa distribuidora de Gás Liquefeito de Petróleo³, com atuação nacional, no período entre 1993 a 2013. Em termos metodológicos o presente estudo adotou a estratégia estudo de caso único e abordagem qualitativa dos dados. Para a análise dos dados adotou-se o modelo de análise longitudinal e histórico proposto por Pettigrew (1987), que aborda as dimensões de contexto, conteúdo e processos. Além disso, foram adotados os procedimentos da *direct research* (MINTZBERG; MCHUGH, 1985) e o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985) para verificar o grau de determinismo ambiental e a capacidade de escolha estratégica. A coleta dos dados foi realizada por entrevista em profundidade com um gestor da empresa no período avaliado. A partir dos dados coletados pode-se classificar a organização em três períodos estratégicos. Em todo o período de análise as contingências externas tiveram uma influência decisiva, certamente por tratar-se de um setor altamente regulamentado. Os resultados confirmaram que embora o determinismo ambiental tenha sido decisivo no reposicionamento estratégico da organização, no sentido de melhorar seus níveis de competitividade, a empresa conseguiu exercer capacidade de escolha estratégica.

Palavras chave: Estratégia. Determinismo Ambiental. Mudança Estratégica. Reposicionamento.

1 Introdução

O ambiente mercadológico está cada vez mais competitivo e, numa perspectiva tradicional (WHITTINGTON, 2002), as empresas precisam encontrar alternativas inovadoras e criativas para que possam construir processos de melhoria contínua e contemplar ações para mudança organizacional. Nessa perspectiva, as constantes transformações no panorama

¹Aluno do mestrado em Desenvolvimento na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do sul - UNIJUÍ, Brasil – Bolsista Capes – PROSUP – Email: contato.luvieira@yahoo.com.br

²Professor do Programa da Pós-Graduação Strictu Sensu em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do sul - UNIJUÍ, Brasil – Email: josausen@unijui.edu.br

³ Gás Liquefeito de Petróleo: produto derivado do petróleo, neste trabalho será considerado gás de cozinha.

político, econômico, cultural, tecnológico, demográfico e ecológico têm instigado alternância nas estratégias empresariais das organizações (HALL, 1984). Sendo assim, considera-se a mudança estratégica como um dos principais diferenciais para que as organizações permaneçam neste mercado cada vez mais competitivo, trazendo inclusive reflexos no desenvolvimento econômico do país. Nesse sentido, ela surge não somente como inevitável, mas indispensável à sobrevivência das organizações (MOTTA, 1998).

Estudos da década de 1960, como por exemplo, (EMERY; TRIST, 1965; THOMPSON, 1967) enfatizaram sobre a influência do determinismo ambiental nas organizações.

Nesta perspectiva o ambiente exerce influência sobre as ações estratégicas da organização. Partindo do pressuposto que as organizações correspondem a um sistema aberto, torna-se indispensável utilizar da variável adaptação organizacional de forma acertada ao contexto externo (MOTTA, 2001; MOTTA; VASCONCELOS, 2002). Por conseguinte, para analisar e procurar compreender as mudanças e adaptações estratégicas de uma organização é essencial observar o caráter dinâmico e flexível do ambiente externo e, principalmente, enfatizar a compreensão das incongruências ambientais que interagem com a estrutura interna da organização (MILES, 1980). Alperstedt, Martignago e Fiates (2006) têm o ambiente como fator determinante do sucesso e da sobrevivência organizacional, retirando da organização a capacidade de escolha estratégica.

O debate existente entre os estudiosos do processo de adaptação estratégica têm seu foco centrado em dois aspectos: visão determinista, que vê o ambiente externo como elemento principal na definição das estratégias organizacionais; e visão voluntarista ou da escolha estratégica que defende que a organização como tendo a capacidade de manipular o ambiente em função de suas capacidades materiais e organizacionais (ROSSETTO, 1998).

Considerando-se a busca das organizações pela sobrevivência frente à dinâmica ambiental, este estudo descreve e analisa o processo de mudança e adaptação estratégica de uma empresa distribuidora de gás liquefeito de petróleo com atuação em todo território nacional. Para tanto o estudo partiu da seguinte pergunta de pesquisa: como ocorreu o processo de mudança e adaptação estratégica em uma empresa distribuidora de gás liquefeito de petróleo, no período de 1993 a 2013 e qual a influência do determinismo ambiental e a capacidade de escolha estratégica.

Este artigo estrutura-se em partes, além desta introdução. A primeira apresenta a fundamentação teórica sobre processo de mudança estratégica em relação com o determinismo versus o voluntarismo ambiental. Na segunda parte apresentam-se os

procedimentos metodológicos que orientaram a investigação empírica. Por fim, na terceira e quarta partes, apresentam-se os resultados e as considerações finais.

2. Referencial Teórico

2.1 O Processo de Mudança Estratégica

As organizações, indiferente do segmento de atuação precisam estar preparadas para o dinamismo do mercado, a fim de minimizarem os impactos negativos oriundos das incertezas mercadológicas que põem em risco a sobrevivência organizacional. A capacidade de mensurar as incertezas ambientais é foco de diversos estudos na literatura sobre estratégia, onde se destacam autores como: Ducan (1972), Aldrich e Pfeffer (1976), Hrebiniak e Joyce (1985), Whittington (1988), Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), Rossetto (1998), Sausen, Treter e Wbatuba (2004), Carvalho, Rossetto e Vianna (2009), Rossetto, Lazzaretti e Vargas (2012).

O processo de adaptação estratégica refere-se a cerca de um período adaptativo que ocorre nas organizações quando as mesmas moldam-se ao ambiente aos quais estão inseridas, com o objetivo centrado na manutenção de sua competitividade em função das novas exigências ambientais. As novas necessidades propostas pelo ambiente proporcionam de forma compulsória a necessidade de mudanças estratégicas que tem como objetivo principal responder às novas pressões competitivas externas e ou internamente.

Os estudos de Ceretta e Sausen (2010) afirmam que a estratégia pode ser considerada a força invisível das organizações contemporâneas, usada para se adaptar e gerenciar as mudanças ambientais. A compatibilização de estratégias deve ser feita de maneira que se possa usufruir de todas as oportunidades possíveis, utilizando a estratégia adequada, no momento adequado.

No entendimento de Pettigrew (1987), o ponto de partida para análise da mudança estratégica é a perspectiva de que a formulação do conteúdo, de qualquer ação estratégica nova, interfere na gestão do seu contexto e processo. Para o autor o contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo e o contexto interno corresponde à estrutura, cultura corporativa e contexto político. O conteúdo na perspectiva de Pettigrew (1987) corresponde às áreas particulares de transformação que estão sendo examinadas, na medida em que, o processo de mudança refere-se às ações, reações e interações adotadas pelos agentes. Além disso, uma característica a ser ressaltada no processo de mudança estratégica é que uma decisão estratégica dificilmente pode ser explicada sem se conhecer

previamente as decisões e eventos ocorridos (ROSSETTO; CUNHA; ORSSATTO, 1997). Assim, na maioria das vezes, as mudanças são percebidas quando o ambiente organizacional é afetado.

Na perspectiva dos autores Rossetto e Rossetto (2005) a adaptação organizacional refere-se a habilidade dos administradores em reconhecer, interpretar e implementar estratégias, de acordo com as necessidades e mudanças percebidas em seu ambiente, de forma a assegurar suas vantagens competitivas. A partir da análise longitudinal, é possível descrever o processo de mudança estratégica, resgatando a frequência do processo de mudança da organização (ROSSETTO; CUNHA; ORSSATTO, 1997).

Contudo, Rossetto e Rossetto (2005) afirmam que o estudo de adaptação estratégica envolve visões deterministas do ambiente organizacional e voluntarista da escolha estratégica pelos tomadores de decisão organizacional. Os pressupostos deterministas estão centrados na supremacia ambiental, ou seja, o ambiente é elemento fundamental para as ações estratégicas. Enquanto que na visão voluntarista, a organização exerce poder de modificar o ambiente por intermédio de seus principais agentes.

2.2 Determinismo e Voluntarismo Ambiental

Muitas abordagens teóricas tem procurado compreender e explicar as mudanças pelas quais as organizações passam em sua historia. Inicialmente as abordagens originárias da economia, da biologia e da sociologia tem sido usadas pelos estudiosos da estratégia e da teoria das organizações (BERTALANFFY, 1968). A concepção das organizações como sistemas abertos considera que as organizações e seus ambientes externos são partes de um sistema mais amplo que interagem continuamente. A organização troca recursos com o ambiente, garantindo sua sobrevivência, e se modifica para se adaptar às contingências ambientais que lhe facultam acesso a estes recursos (BERTALANFFY, 1968).

Astley e Van de Ven (1983) afirmam que na orientação determinista, as ações estratégicas são definidas pelas restrições ambientais e a elas reagem no intuito de proporcionar a manutenção da sobrevivência organizacional, frente às turbulências ambientais percebidas pelos gestores. A perspectiva da seleção natural é originária de modelos darwinianos de evolução das espécies, representado pela ecologia das populações (HANNAN; FREEMAN, 1977).

O modelo da ecologia das populações fundamenta-se no questionamento teórico do pressuposto da capacidade de adaptação da organização ao seu ambiente, assumido pelas teorias da contingência estrutural e neoclássica. As firmas são encaradas como “atores

racionais limitados”, com alto grau de inércia organizacional (estrutural), que interagem em um ambiente competitivo. Esta interação determina variações ambientais que impõem restrições à população das firmas, selecionando aquelas que estão mais aptas a sobreviver e, eliminando naturalmente os mais fracos (HENNAN; FREEMAN, 1977, 1989; BAUM, 2001). Nessa abordagem, a organização tem pouca influência em seu destino, possuindo o ambiente um caráter também determinista.

Alguns teóricos representantes do determinismo ambiental, Hannan e Freeman (1977) e Pfeffer e Salancik, (1978), contextualizam a adaptação como o processo pelo qual as organizações se adaptam conforme as contingências ambientais. Nesta visão, o papel atribuído aos gestores fica restrito a adequação da estrutura às condições variáveis do ambiente. A perspectiva da ecologia das populações acredita na existência de limites à ação ou escolha da organização em relação ao seu ambiente.

A teoria institucional, por sua vez, originária de estudos sociológicos, entende que as organizações sofrem pressões de grupos, normas sociais, tanto externas quanto internas (ZUCKER, 1987). Selznick (1955) é complementar nesta perspectiva afirmando que a tomada de decisão é gerencial e influenciada por agentes supra organizacionais (como associações de classe, órgãos governamentais, e outras) de um ambiente, a partir da luta pelo poder e formação de alianças, determina a formação de uma matriz institucional (regras e legislação formal) que passa a vigorar no ambiente. Dessa forma, cria-se uma pressão para adaptação contínua das organizações do ambiente às forças institucionais dominantes. Essa abordagem, conhecida como teoria institucional é, portanto, determinista com relação a influência do ambiente sobre a organização.

De acordo com DiMaggio e Powel (1983) no momento em que organizações diferentes estão estruturadas em um mesmo segmento, forças emergem orientando-as a se tornarem mais similares. Estas forças agem sob a forma de mecanismos isomórficos, seja ele normativo, mimético ou coercitivo. As implicações destas teorias institucionais para a adaptação estratégica são que a sobrevivência organizacional está vinculada ao alinhamento dos seus valores e práticas com as normas institucionalizadas no campo.

Meyer e Roman (1977) buscam sua base teórica a partir do trabalho institucional de Selznick (1955), na perspectiva conhecida como neo-institucional. Os autores apresentam, o ambiente é concebido a partir de dois tipos de recursos: econômicos ou técnicos e institucionais. Os recursos econômicos são concretos, já os recursos institucionais são nominalistas, incluindo a reputação, liderança, prestígio e eficiência.

Clegg (1990) enfatiza a principal diferença da abordagem neoinstitucional com a perspectiva do institucionalismo de Selznick, é que os atores organizacionais estão envolvidos em processos cognitivos de construção da realidade. Assume-se aqui a “sociologia do conhecimento” de Berger e Luckmann (1966), com seu paradigma cognitivista de que o processo de interações entre os indivíduos constrói e legitima o conhecimento e as normas de conduta socialmente aceitas. Neste sentido, a institucionalização é o processo pelo qual os atores individuais disseminam o conhecimento validado (ZUCKER, 1977,). Dimaggio e Powell (1991) afirmam que o isomorfismo estrutural entre as organizações de um campo organizacional, conceituando os processos pelos quais os efeitos institucionais são difundidos: coercitivo, mimético e normativo.

Os modelos que defendem a escolha estratégica como a construção, sustentação e mudança a partir do significado que os atores organizacionais atribuem a cada situação é chamado de voluntarismo (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983).

Diferentemente à visão determinista, a visão voluntarista é constituída por um conjunto de perspectivas que versam os padrões de mudança nas organizações, como consequências da base cognitiva dos agentes frente às mudanças ambientais. A partir da utilização desta abordagem é possível compartilhar da ideia de que a escolha estratégica é possível (CUNHA, 1996).

Teóricos da administração estratégica como Astley e Van de Ven (1983), Aldrich e Pfeffer (1976) e Pfeffer e Salancik (1978) entendem que as organizações são vistas como dependentes de recursos a serem obtidos em seu ambiente. A teoria de dependência de recursos tem seu foco nas decisões e ações organizacionais sobre o ambiente. É seu pressuposto que as organizações são dependentes de recursos fornecidos por outras organizações, criando-se assim uma rede interorganizacional de dependência de recursos (THOMPSON, 1967; PFEFFER; SALANCIK, 1978).

Sendo assim, a teoria da dependência, argumenta que as organizações são ativas frente ao ambiente, delineando uma atitude não determinista e sim voluntarista (BOURGEOIS, 1984; CHILD, 1997). Considera-se como exemplos de escolha estratégica: as formas cooperativas, as fusões, e a movimentação de pessoal entre empresas (PFEFFER, 1972; ALDRICH; PFEFFER, 1976). Bataglia et al. (2009) também consideram que esta abordagem assume um caráter voluntarista, ou seja, a organização é percebida como um conjunto de seres humanos dotados de autonomia que constroem o ambiente externo.

A partir desta abordagem teórica a escolha estratégica tem sido observada como possível nas situações de tomada de decisão, em que o formato das estruturas pode ser

escolhido, formado mais em função de considerações políticas do que técnicas (CHILD, 1972). Esta perspectiva teórica versa sobre o papel do gestor, considerando-o proativo e sua base cognitiva é responsável pelo significado dos eventos ambientais. Desta forma pode-se afirmar que na escolha estratégica o ambiente subjetivo se sobrepõe ao objetivo, calcado na cognição dos tomadores de decisão.

2.3A Visão Interativa do Determinismo *versus* Voluntarismo

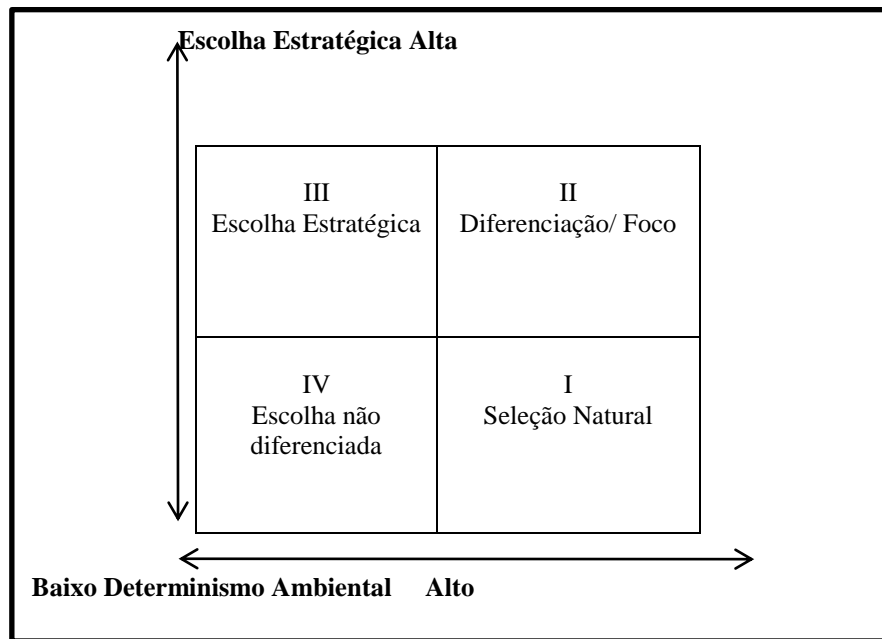
Com o foco centrado nas discussões teóricas levantadas principalmente por Astley e Van de Ven (1983), Hrerbiniak e Joyce (1985) apresentam uma nova perspectiva de análise para o determinismo e a escolha estratégica (voluntarismo), são relacionadas como variáveis independentes entre si, e que a interação entre ambas é importante para explicar o comportamento gerencial e o processo de adaptação estratégica ao longo da história organizacional.

O modelo apresentado por Hrerbiniak e Joyce (1985), conforme Figura 1, propõem um sistema de quadrantes no qual são criadas dimensões independentes, uma de determinismo ambiental e outra de escolha estratégica.

O Quadrante I apresenta elevado determinismo ambiental e baixa escolha estratégica, denominado seleção natural. Organizações com ajuste apropriado ao ambiente são selecionadas para sobreviverem, porém as que não estão de acordo com os padrões definidos pelo ambiente são eliminadas (ALDRICH; PFEFFER, *apud* HALL, 1984). Já no quadrante III há elevada presença escolha estratégica e baixo determinismo ambiental.

O modelo proposto por Hrerbiniak e Joyce (1985) contribui ao acrescentar os quadrantes II e IV. No quadrante II tanto a escolha quanto o determinismo do ambiente são elevados, caracterizando ambiente de turbulência. O quadrante IV é caracterizado por baixa escolha estratégica e baixo determinismo ambiental. Embora o ambiente ofereça poucas restrições, tampouco a organização exerce opções de escolha. As firmas classificadas no quadrante IV apresentam comportamentos estratégicos denominados reativos Miles e Snow (1978) e tendem a substituir a racionalidade pela irracionalidade como base para a tomada de decisão.

Figura 1: Grau de determinismo ambiental e capacidade de escolha estratégica



Fonte: Adaptado de Hrebiniak e Joyce (1985).

A interdependência e as interações entre escolha estratégica e determinismo ambiental definam adaptação. Cada um é insuficiente e ambos são necessários para uma explicação satisfatória da adaptação estratégica. Considera-se adaptação um processo dinâmico, resultado da força e tipo de poder ou de dependência entre organização e ambiente. A escolha estratégica e o determinismo ambiental fornecem impulsos para a mudança. Cada um é causa e consequência do outro, no processo de adaptação. A discussão sugere complexidade e interdependência das variáveis e processos de decisão, como uma função tanto de escolha quanto do determinismo (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

3. Metodologia

No que se refere aos aspectos metodológicos utilizados, o presente estudo configura-se como estudo de caso. Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa dos dados. Ainda, utilizou-se o modo de análise longitudinal e histórico, proposto por Pettigrew (1987), que aborda as dimensões de contexto, conteúdo e processos, bem como foram adotados os procedimentos da *direct research* (MINTZBERG; MCHUGH, 1985) e o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985) para verificar o grau de determinismo ambiental e a capacidade de escolha estratégica.

O estudo de caso é recomendado por Mintzberg (1977) na construção de modelos de análise de mudanças organizacionais, estabelecidos a partir de dados e observações de fatos e desenvolvidos de forma indutiva, a partir da investigação sistemática do comportamento uma empresa selecionada de forma intencional, sendo esta uma empresa distribuidora de gás liquefeito de petróleo.

Pettigrew (1987) sugere que, para se realizar um estudo sobre mudança organizacional, é necessária uma forma de pesquisa com caráter histórico, contextualizador e processual. Desta forma, para a realização deste estudo utilizou-se a pesquisa descritiva, tendo em vista o conteúdo, processo e o contexto da mudança. A pesquisa teve uma perspectiva longitudinal à luz do paradigma interpretativista, que explica seu caráter temporal diante do período histórico escolhido, 1993 a 2013. O período recorte temporal realizado foi pelo critério de acessibilidade. No presente estudo foi utilizada como técnica de coleta de dados a entrevista em profundidade com um gestor da empresa onde ele relatou os principais eventos ocorridos no período objeto deste estudo.

A técnica para a coleta dos dados foi a entrevista semiestruturada. A entrevista semiestruturada para a pesquisa qualitativa é um dos principais meios para o investigador realizar a coleta de dados, pois ao mesmo tempo em que valoriza sua presença, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação (TRIVIÑOS. 1987). Foi realizada uma com o gestor da empresa, sendo ela realizada na própria empresa, com duração de duas horas, com vistas a identificar os episódios que marcaram a estratégia e as mudanças organizacionais no período de 1993 a 2013. Tais eventos foram organizados na linha do tempo e identificados em três períodos: I Gestão Operacional/Financeira; II Mudanças Estruturais, Culturais, Organizacionais e Estratégicas e III Gestão de Resultado.

Este estudo também utilizou-se da pesquisa documental, buscaram-se informações complementares em documentos como: contrato social e *site* oficial da empresa objeto de estudo. Para complementar, a pesquisa bibliográfica foi realizada em livros e periódicos, para compreender as formas associativas.

A partir dos procedimentos metodológicos *Direct Research*, abordado por Mintzberg (1983), este estudo executou as seguintes fases de trabalho;

- a) Realização de entrevistas, pesquisas bibliográfica e documental, de maneira simultânea, sendo que a coleta e análise de dados formaram um processo interativo, sendo identificados categorias conceituais e processos emergentes;

- b) Elaboração de uma lista de eventos considerados importantes em relação à estratégia, a partir de informações e dados retirados da entrevista e da análise documental;
- c) Inferência dos períodos de mudança e das estratégias, com base na interpretação do entrevistado e do pesquisador;
- d) Caracterização das condições do contexto sócio-político do Estado e do País que influenciaram nas decisões e ações da gestão da empresa, a partir da percepção do entrevistado e da pesquisa documental e bibliográfica;
- e) Análise teórica de cada período estratégico.

4. Apresentação e Análise dos Dados

A partir da coleta de dados, foi possível identificar três períodos estratégicos denominados: gestão operacional/financeira (1993 a 2000); mudanças estruturais, cultura organizacional e estratégica (2004 a 2010) e gestão de resultados (2011 a 2013).

4.1 Período Estratégico I: Gestão Operacional/ Financeira(1993 a 2000).

O primeiro período estratégico identificado foi marcado por grandes perdas financeiras da organização por conta de ações socioeconômicas no cenário nacional, tendo como principal consequência a ação da direção da empresa em terceirizar a logística e distribuição da empresa. Este período corresponde a análise entre 1993 à 2000.

O cenário econômico e político do país em 1990 passava por mudanças, marcado principalmente pela política econômica dos presidentes da República Fernando Collor de Mello e Fernando Henrique Cardoso. Dando prosseguimento aos processos de abertura econômica e de integração externa, iniciados no governo Collor, Fernando Henrique Cardoso revogou todas as medidas de favorecimento dos capitais nacionais em face dos estrangeiros, privatizou a produção estatal, alterando o relacionamento entre os modos de produção. A ação governamental ocasionou uma ruptura no modo capitalista de produção, que deixou de ser tutelado pelo Estado e sua integração ao grande capital global, controlado por residentes nos chamados países centrais, foi sendo sistematicamente fomentado, caracterizado principalmente por fusões e aquisições de empresas nacionais por organizações estrangeiras, proporcionando desta forma fomento da competitividade (PINHEIRO et al.,1999).

Até o ano de 1990 o governo protegia o segmento de gás liquefeito de petróleo, com ações de estabilidade de preços, a partir do governo do presidente Fernando Henrique Cardoso, o mercado é liberado para a livre concorrência, onde as empresas passam a conviver

com problemas financeiros e com a frequente entrada de empresas estrangeiras no país com recursos para competir neste mercado. As consequências destas ações são identificadas na empresa objeto de estudo pela terceirização de atividades essenciais e pela venda de uma parcela de suas ações.

Desta forma, o primeiro período estratégico é classificado pela perspectiva da seleção natural, referenciada pelo alto grau de determinismo ambiental e pela baixa capacidade de escolha estratégica. Na perspectiva de Hrebiniak e Joyce (1985), são empresas com sobrevivência ameaçada.

4.2 Período Estratégico II: Mudanças Estruturais, Culturais, Organizacionais e Estratégicas (2004 a 2010).

Em 2004 é oficializada a venda total das ações da empresa. Este período foi marcado pelas mudanças estruturais, culturais e estratégicas. A mudança na estrutura societária da empresa ocasionou diferenças significativas na estrutura operacional, administrativa, financeira e comercial da empresa.

Neste período a empresa optou pela busca de um nicho de mercado mais rentável, denominado pela organização de venda direta, que representa a venda direta a grandes consumidores como condomínios, indústrias e agronegócios. Esta ação deliberada da empresa demonstra o estilo de gestão da empresa que está assumindo o controle societário, pois esta ação fica marcada pela capacidade de escolha estratégica dos tomadores de decisão, a fim de ter sua capacidade de retorno sobre o investimento, mais aproximada.

Período classificado pela diferenciação e o foco, onde o grau de determinismo ambiental e a capacidade de escolha estratégica são altos. Esta classificação implica um contexto turbulento de adaptação, contudo, as organizações que se encaixam nesse perfil são capazes de seguir estratégias de diferenciação e foco, escolhendo nichos de mercado ou segmentos dentro dos limites estabelecidos pelo ambiente.

4.3 Período Estratégico III: Gestão de Resultado (2011 a 2013.)

Neste período ocorre a substituição da razão social da empresa, ancorada à cultura organizacional da gestão de resultados. O foco das ações neste período estava centrado na eficiência operacional e a busca por maior rentabilidade. Para tanto, a empresa tem sua

estratégia centrada na venda varejo (direta ao consumidor), a fim de obter maior rentabilidade. Neste período observou-se que a empresa adota uma postura de alta *performance*, dando continuidade a ações em nichos de mercado mais rentáveis bem como qualificando sua equipe comercial, financeira e estrutural, seus investimentos foram em produtividade e eficiência tanto operacional como tecnológica.

O terceiro período estratégico (2011 a 2013) é denominado como a busca por resultado. A interdependência e as interações entre escolha estratégica e determinismo ambiental definem a adaptação, ou seja, cada um é insuficiente e ambos são necessários para uma explicação satisfatória da adaptação estratégica. O terceiro período estratégico caracteriza-se a partir do modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), de alta influência ambiental e de altas escolhas estratégicas.

A seguir apresenta-se o Quadro 1 que sintetiza os principais eventos ocorridos na empresa no período selecionado.

Quadro 1 - Síntese dos principais períodos estratégicos.

Período Estratégico	Principais Eventos	Características	Consequências	Tipologia de Adaptação Estratégica
Gestão Operacional/ Financeira I 1993 a 2003	Terceirização de serviços essenciais	Evolução do ambiente competitivo;	Ganhos de produtividade;	Seleção Natural Escolha estratégica Baixa, Determinismo Ambiental. Alto
		Pouca capacidade de diferenciação; Ponto fundamental foi a melhoria da eficiência operacional, através de inovação de processos e da estrutura;	Diminuição investimentos e custos em ativos	
	Liberação dos preços do Gás pelo Governo	Queda da garantia de margem; aumento da competitividade (entrada de novos competidores)	Forçou melhoria na qualidade de gestão	
	Venda ações da empresa, para capital externo.	Provocada principalmente pela incapacidade gerencial	Devido a ações governamentais que desvalorizava a indústria local e valoriza o capital estrangeiro	
Crise financeira da empresa objeto de estudo e sua rede de Revendas	Empresa sem recursos para investimentos, principalmente em tecnologia, para ser competitiva			
Mudanças Estruturais, Culturais e Estratégicas II 2004 a 2010	Mudança estrutura organizacional	Implantação de sistemas de gestão europeia, busca pela eficiência operacional.	Mudança cultura organizacional, aparecimento de conflitos internos devido à implementação dos sistemas de gestão, investimento em	Diferenciação Escolha estratégica Alta Determinismo Ambiental Alto

			inovação tecnológica.	
	Mudança na cultura organizacional	Busca por maior profissionalização da empresa;	Busca pela manutenção e garantia do investimento realizado	
	Incorporação das estruturas de produção e gestão	Fazer mais com menos, busca pela eficiência e lucratividade (pagar o investimento).	Conflitos pela mudança; redução do quadro de pessoal; redução estrutura; implementação do parque tecnológico.	
Gestão de Resultados III 2011 a 2013	Foco no varejo	Busca de rentabilidade	Aumento da rentabilidade	Diferenciação
	Foco na eficiência operacional	Compra da empresa de requalificação de botijões e investimento em modernização de parques de envase (tecnologia)	Diminuição de custos para melhorar nos lucros; aumento na qualidade dos produtos.	Escolha estratégica Alto Determinismo Ambiental Alto

Fonte: Dados da pesquisa, 2013.

5. Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo analisar o processo de mudança e da adaptação estratégica e verificar a influência do determinismo ambiental e da capacidade de escolha estratégica, em uma empresa distribuidora de gás liquefeito de petróleo no período 1993 a 2013.

A partir da análise histórica e interpretativa, pode-se classificar a organização em três períodos estratégicos. O primeiro período (1993 a 2000) foi marcado por grandes perdas financeiras da empresa, resultando na ação da empresa em iniciar um processo de terceirização de serviços essenciais e venda de parte de suas ações. Período estratégico classificado pela perspectiva da seleção natural, referenciada pelo alto grau de determinismo ambiental e pela baixa capacidade de escolha estratégica. O segundo período (2004 a 2010) foi marcado pelas mudanças estruturais, culturais e estratégicas. Período classificado pela diferenciação e o foco, onde o grau de determinismo ambiental e a capacidade de escolha estratégica são altos. O terceiro período estratégico (2011 a 2013) é denominado como a busca por resultado. A interdependência e as interações entre escolha estratégica e determinismo ambiental definem adaptação, ou seja, cada um é insuficiente e ambos são necessários para uma explicação satisfatória da adaptação estratégica.

Em uma análise mais consolidada do processo de mudança e da adaptação estratégica da empresa objeto de estudo, conclui-se que embora o determinismo ambiental tenha sido decisivo no quadro do reposicionamento estratégico da empresa para melhorar seus níveis de

competitividade, a empresa conseguiu também exercer capacidade de escolha estratégica, haja vistas que nos dois últimos períodos de mudança, o enquadramento ficou na tipologia de diferenciação, que mescla a pressão do ambiente externo com a capacidade de exercer escolhas. Porém, em todo o período de análise (1993/2013) as contingências externas tiveram uma influência decisiva, certamente por tratar-se de um setor regulamentado pelo governo, que faz com que as empresas distribuidoras de gás LP estivessem condicionadas às determinações impostas pelo órgão regulador.

Porém, constata-se que não obstante está forte regulamentação para quem opera neste setor, o caso mostra que é possível exercer capacidade de escolha, por mínima que seja e, neste caso, estas escolhas mostraram-se decisivas para a sobrevivência e busca da competitividade. Os investimentos em tecnologia de envasamento de gás mostraram-se uma estratégia importante no reposicionamento estratégico da empresa, como também a estratégia de qualificação do sistema de gestão, na linha da implementação de uma gestão por resultado, focada na eficiência operacional da empresa, foram escolhas corretas e decisivas em termos de *performance* organizacional.

Diante disso, pode-se afirmar que o objetivo inicial proposto neste estudo foi alcançado, pois o período investigado demonstrou a influência do determinismo ambiental nas ações estratégicas da empresa, da mesma maneira em que a direção da organização também demonstrou capacidade de escolha estratégica em sua gestão.

Para a continuidade de pesquisas, sugere-se um estudo que permita uma visão mais ampla do processo de reposicionamento estratégico da empresa para melhor competir no mercado, incluindo a sua rede de distribuição, que se constitui num canal importante para que o produto chegue em boas condições ao consumidor final. Identificar as estratégias utilizadas junto à rede de distribuidores e o impacto do determinismo ambiental nesse tipo de segmento, incluindo a rede terceirizada, passa a ser um importante elemento para analisar o desempenho da empresa como um todo, que opera neste setor que é fortemente regulamentado.

6 Referências

ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. **Organizations and environments**. New York: Ithaca, New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1976.

ALPERSTEDT, G. D.; MARTIGNAGO, G.; FIATES, G. G. S. O processo de adaptação estratégica de uma instituição de ensino superior sob a ótica da teoria institucional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 8, n. 15, 2006.

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

BAUM, J. A . C. Ecologia organizacional. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

BERGER, P. L.; LUCKMAN, T. **The social construction of reality**. New York: Doubleday & Company, 1966.

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

BOURGEOIS, L. J. III. Strategic Management and Determinism. **AMR**, v. 9, p. 586-596, 1984.

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

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

CLEGG, S. R. **Modern organizations**: Organization studies in the postmodern world. London: SAGE Publications Ltd 1990.

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

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 365-383, 1990.

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

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, W. W.; DiMAGGIO, P. J. (Eds). **The new institutionalism in organization analysis**. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

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

EMERY, F.; TRIST, E. The casual texture of organizational environments. **Human Relations**, v. 28, p. 21-33, 1965.

HALL, Richard H. **Organizações, estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

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

HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, p.929-964, 1977.

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

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. In: **American Journal of Sociology**, v. 83, p.340-363, 1977.

MILES, R.H. **Macro organizational behavior**. Illinois. Scot Foresman & Cia., 1980.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure and process**. New York, McGraw Hill, 1978.

MINTZBERG, H. **Strategy formulation as a historical process**. International Studies of Management and Organization, Summer, v. 7, n. 2, p. 28-40, 1977.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. New York: Prentice Hall, 1983.

MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategic formulation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 160-197, 1985.

MOTTA, Paulo R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. São Paulo: Qualitymark Editora, 1998.

MOTTA, F. C. P. **Teoria das Organizações: evolução e crítica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

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

PFEFFER, J. Size and composition of corporate boards of directors: The organization and its environment. **Administrative Science Quarterly**, v.17, p.218-228, 1972a.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Roll, 1978.

PINHEIRO, A. C., GIAMBIAGI, F., GOSTKORZEWICZ, J. **O desempenho macroeconômico do Brasil nos anos 90**. In: GIAMBIAGI, F., MOREIRA, M. M. (orgs) A economia brasileira nos anos 90. Rio de Janeiro: BNDES, p. 11-41, 1999.

ROSSETTO, C. R. **Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso na indústria da construção civil – setor de edificações**. Florianópolis, 1998. 194 fls. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina.

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

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

ROSSETTO, C. R.; CUNHA, C. J. C. A.; ORSSATTO, C. H. Os Stakeholders no processo de adaptação estratégica: um estudo longitudinal. **Teor. Evid. Econ.**, Passo Fundo, v. 5, n. 9, p. 107-126, mai, 1997.

SAUSEN, J.O.; TRETER, J.; WBATUBA, B.B.R. 2004. As estratégias de mudança e recuperação de uma importante cooperativa de produção do complexo do agribusines gaúcho. *In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD*, 28, 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro, ANPAD.

SELZNICK, P. **TVA and the grass roots**. Berkeley: University of California Press, 1955.

THOMPSON, J. D. **Organizations in action**. New York: McGraw Hill, 1967.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ZUCKER, L. G.. The role of institutionalization in cultural persistence. **America Sociological Review**, v. 42, p. 726-743, 1977.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.