

DETERMINISMO E VOLUNTARISMO NA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: O CASO DE UMA EMPRESA DE VAREJO

DETERMINISM AND VOLUNTARISM IN STRATEGIC ADAPTATION: THE CASE OF A RETAILER COMPANY

**CARLOS EDUARDO
CARVALHO**
cec.unc@hotmail.com

CARLOS RICARDO ROSSETTO
rossetto@univali.br

**SILVIO LUIZ GONÇALVES
VIANNA**
svianna@univali.br

RESUMO

A adaptação estratégica tem sido foco de estudos de diversos autores como Pettigrew (1987), Sorge e Brussig (2003), e Lewin e Volberda (2005). Um dos principais debates dessa área de estudos está ligado à origem das mudanças estratégicas ocorridas no processo de adaptação da empresa, se determinadas pelo voluntarismo da ação deliberada de seus gestores, ou pelo determinismo das condições ambientais externas. O presente estudo analisa as influências do determinismo e do voluntarismo no processo de adaptação estratégica de uma empresa brasileira do segmento varejista de móveis e eletrodomésticos. O método utilizado foi o estudo de caso longitudinal, com a coleta de dados realizada através de entrevistas semiestruturadas realizadas com os dirigentes, e de análise documental. Para a análise adotou-se uma abordagem contextualista e processualista dos eventos estratégicos ocorridos durante a história da empresa (Pettigrew, 1987), relacionando tais eventos ao modelo de determinismo e voluntarismo proposto por Hrebiniak e Joyce (1985). Os resultados mostram que a adaptação estratégica da empresa fora conduzida ora por aspectos determinados pelo ambiente, ora por opções voluntárias da sua coalizão dominante. Após um processo de profissionalização, o voluntarismo e o determinismo alcançaram equilíbrio de influência nas decisões estratégicas, levando a empresa a adotar um processo de adaptação com restrições, no qual a organização pode fazer escolhas, mas precisa considerar também as imposições do seu ambiente. Os achados corroboram a ideia da existência concomitante do voluntarismo e do determinismo, e abrem espaço para questionamentos sobre as condições necessárias para que este equilíbrio possa ser positivo para o processo adaptativo.

Palavras-chave: adaptação estratégica, determinismo, voluntarismo, empresa varejista.

ABSTRACT

Strategic adaptation has been studied by several authors such as Pettigrew (1987), Sorge and Brussig (2003), and Lewin and Volberda (2005). A major debate in this area is related to the source of the strategic changes that occur in an adaptation process, i.e. whether they are determined by voluntary action (i.e. voluntarism) on the part of the managers or by environmental factors (i.e.

determinism). This paper analyzes the influence of environmental determinism and of voluntarism on the strategic adaptation process of a particular Brazilian furniture retail company. It is based on the longitudinal case study method and collected data through deep interviews with managers as well as documentary analysis. It also used a contextualist and processualist approach to analyze the strategic events in the company's history (Pettigrew, 1987) and associated these events to Hrebiniak's and Joyce's (1985) model of determinism and voluntarism. The results show that the company's strategic adaptation was conducted sometimes by environmental determinism and sometimes by voluntary actions on the part of its dominant groups. After a professionalization process, voluntarism and determinism reached a balance in terms of influence on strategic decisions, which led to an adaptation process based on restricted choices. The findings reinforce the idea of the concomitant existence of voluntarism and determinism and raise questions about the conditions needed for a balance that is positive for the adaptation process.

Key words: strategic adaptation, determinism, voluntarism, retail company.

INTRODUÇÃO

A adaptação estratégica ainda é um campo controverso dentro dos estudos em estratégia, havendo ainda divergências entre as diversas abordagens propostas. Farjoun (2007) defende que, para indústrias contextualizadas pela dinâmica da mudança, o campo da estratégia deveria dar mais atenção às abordagens que tratam da adaptação e do processo estratégico das organizações.

Corroborando Farjoun (2007), Goll *et al.* (2007) e Li *et al.* (2008) afirmam que o relacionamento entre a organização e as diversas variáveis componentes do ambiente tem sido considerado importante para a sobrevivência, e o monitoramento destas variáveis pode possibilitar a obtenção de desempenho superior pelas firmas.

O debate existente entre os estudiosos do processo de adaptação estratégica tem se centrado, fundamentalmente, em dois aspectos: (a) a visão determinista que considera o ambiente como elemento principal na definição das estratégias organizacionais e, (b) a visão voluntarista ou da escolha estratégica que defende a organização como tendo capacidade de manipular o ambiente em função de suas capacidades materiais e organizacionais (Rossetto, 1998). Rond e Thietart (2007) consideram que a relação problemática entre o determinismo e a escolha livre está no cerne da história do pensamento humano, dada a sua relevância tanto para a economia quanto para outras ciências.

Gopalakrishnan e Dugal (1998) lembram que, apesar da existência de diversos estudos defendendo uma abordagem em detrimento da outra, este foco no determinismo e no voluntarismo como extremos opostos de um simples *continuum* gera conflitos e desvia a atenção de questões mais importantes. Para estes autores, a verdadeira escolha, a habilidade dos gerentes fazerem a diferença na organização, está em algum ponto intermediário entre o que defendem as duas abordagens. Child (1997) também entende que as organizações se encontram em algum ponto intermediário neste *continuum*

entre determinismo e voluntarismo. Para Lewin e Volberda (2005), o debate entre seleção e adaptação ainda persiste apesar do crescimento do conhecimento na área nos últimos anos. Ao estudar a existência independente e concomitante entre determinismo e voluntarismo, este trabalho concorda com Gavetti *et al.* (2008) de que há um amplo leque de opções para o ator organizacional, entre o que os autores chamam de escolha racional e aprendizado baseado no *feedback*. Reconhecendo esta ampla matriz de possibilidades estratégicas, este trabalho procura contribuir no reconhecimento de eventos e períodos estratégicos nos quais os atores organizacionais se posicionam em outros pontos que não uma das extremidades deste *continuum*.

No Brasil, estudos sobre a temática da adaptação estratégica intensificaram-se na última década, sendo possível citar como relevantes os trabalhos de Rossetto (1998, 2003), Serralheiro e Rossetto (2004), Sausen *et al.* (2004) e Martignago *et al.* (2005). Grande parte dos trabalhos tem se preocupado em identificar mecanismos de institucionalização, como o recente trabalho de Rodrigues Neto e Freitas (2008), ou a influência e o desenvolvimento dos recursos da firma no processo, como o trabalho de Froehlich e Bitencourt (2007).

Como as organizações vivem cada vez mais em ambientes dinâmicos, os estudos do processo de adaptação estratégica têm sido enfatizados como de fundamental importância pelos teóricos das organizações. Isto fica mais evidente quando se trata de estudar as mudanças estratégicas, especialmente em setores em que o contexto tem características muito dinâmicas, como é o caso do setor varejista. Estudos, como do IBGE (2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007), demonstram que o setor varejista brasileiro tem crescido a taxas consistentemente superiores ao crescimento da economia brasileira, o que demonstra a dinâmica deste ambiente competitivo.

Como pouco se tem discutido sobre a existência concomitante de determinismo ambiental e de voluntarismo como gatilhos das decisões estratégicas, entender a influência

do determinismo e do voluntarismo na evolução de uma empresa do setor varejista de móveis e eletrodomésticos pode contribuir para um melhor entendimento das forças atuantes no processo de adaptação estratégica. Assim, o objetivo deste trabalho é analisar as influências do determinismo ambiental e do voluntarismo no processo de adaptação da Berlanda Móveis e Eletrodomésticos, identificando os eventos e períodos estratégicos e classificando-os segundo o modelo proposto por Hrebiniak e Joyce (1985).

O DETERMINISMO E O VOLUNTARISMO NA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

Diversas abordagens teóricas têm se proposto a explicar as mudanças pelas quais as organizações passam em sua história. Principalmente a partir do último quarto do século passado abordagens originárias da economia, da biologia e da sociologia têm sido usadas pelos estudiosos da estratégia e da teoria das organizações. Astley e Van de Ven (1983) revisaram diversas destas escolas da análise organizacional, classificando-as de acordo com níveis de análise micro-organizacional ou macro-organizacional e pressupostos deterministas *versus* voluntaristas da natureza das organizações e seus membros. Através de tais dimensões, os autores geraram um diagrama de quatro quadrantes para dispor as escolas, conforme disposto na Figura 1.

No quadrante do determinismo ambiental no nível da organização, os autores classificam as teorias contingenciais, a teoria dos sistemas e o funcionalismo estrutural, em uma perspectiva que eles chamam de "visão estrutural-sistêmica". Ainda no nível das organizações, mas do lado do voluntarismo, os autores localizam as teorias contemporâneas da decisão, da ação e da administração estratégica, em uma perspectiva que eles chamam de "visão da escolha estratégica".

Diametralmente oposta à escolha estratégica, Astley e Van de Ven (1983) localizam a perspectiva chamada de "visão da seleção natural", que comporta as teorias da ecologia das populações, da economia industrial e da história econômica, as quais se apresentam como deterministas e focadas na população de organizações. Como último quadrante, os autores posicionam a "visão da ação coletiva", em que o foco está nas populações de organizações, que interagem de maneira voluntarística em processos de barganhas coletivas.

O DETERMINISMO AMBIENTAL

Astley e Van de Ven (1983) afirmam que, na orientação determinística, o comportamento é determinado pelas restrições ambientais e a elas reage no intuito de garantir a sobrevivência das empresas frente às turbulências ambientais percebidas pelos gestores. A perspectiva da seleção natural toma uma população de organizações como unidade de análise. Nesta visão, poderiam estar classificadas abordagens oriundas tanto da economia industrial (Porter, 1981) como dos modelos darwinianos de evolução das espécies, representados pela ecologia das populações (Hannan e Freeman, 1977).

Para Burgeois (1984), a abordagem determinista considera que as restrições contextuais reduzem drasticamente o raio de ação do decisor. Os teóricos do determinismo ambiental (Hannan e Freeman, 1977; Pfeffer e Salancik, 1978; Quinn *in* Jennings e Seaman, 1994) descrevem a adaptação como o processo pelo qual as organizações se adaptam conforme exigências do seu ambiente. A função dos gerentes é apenas adequar a sua estrutura às condições mutáveis do ambiente, desconsiderando os processos pelos quais o gerente escolhe um novo *design* e os implanta.

Em sua abordagem originária da economia industrial, Porter (1986) defende a indústria como unidade de análise, definindo a estrutura industrial como dimensões econômicas e técnicas relativamente estáveis que constituem o contexto dentro do qual a competição ocorre. O movimento entre indústrias é desestimulado pela existência de barreiras de entrada, e a conduta das organizações espelha o ambiente (Porter, 1981).

A perspectiva da ecologia das populações acredita na existência de limites à ação ou escolha da organização em relação ao seu ambiente. Tampouco as organizações têm poder de se adaptar internamente a diferentes nichos. Em consequência, as organizações ficam à mercê de seus ambientes. Para Aldrich e Pfeffer (1976), o modelo prevê que as organizações não necessariamente evoluam para formas melhores ou mais complexas, mas sim que as organizações se movem em direção a formas mais adaptadas ao ambiente externo.

Segundo Astley e Van de Ven (1983), algumas abordagens podem ser agrupadas no que eles chamam de visão estrutural-sistêmica. Dentro desta categoria, encontram-se as teorias do funcionalismo estrutural e dos sistemas, que alcançaram proeminência no início da segunda metade do século XX. Tais escolas precederam o desenvolvimento das teorias contingenciais, que pregam a inexistência de métodos de gestão universalmente aceitos, existindo sempre alguma condição que determina a estrutura da organização, como a tecnologia e o ambiente externo (Lewin e Volberda, 2005). O papel essencial do gestor é reagir às mudanças nas condições situacionais, que são a causa direta da variação nas formas organizacionais.

Derivada dos estudos sociológicos, a teoria institucional entende que as organizações sofrem pressões de grupos e normas sociais, tanto externas quanto internas (Zucker, 1987). Para DiMaggio e Powell (1983), quando diferentes organizações estão estruturadas em um mesmo campo, forças emergem, levando-as a se tornarem mais similares umas às outras. Estas forças agem sob a forma de mecanismos de isomorfismo, seja ele normativo, mimético ou coercitivo. As implicações das teorias institucionais para a adaptação estratégica são que a sobrevivência da organização é alcançada através do alinhamento dos seus valores e práticas com as normas institucionalizadas no campo (Lewin e Volberda, 2005).

	Visão da seleção natural	Visão da ação coletiva
Nível macro populações de firmas	Escolas: Ecologia das populações, economia industrial Mudança: Evolução natural pela variação, seleção e retenção ambiental. Comportamento: randômico, seleção ambiental Papel gerencial: inativo	Escolas: Economia política, ecologia humana, pluralismo Mudança: Barganha coletiva, conflito, negociação e ajustes mútuos. Comportamento: Construído e negociado coletivamente. Papel gerencial: interativo
	Visão estrutural-sistêmica	Visão da escolha estratégica
Nível micro firma	Escolas: Teoria dos sistemas, funcionalismo estrutural, teoria contingencial. Mudança: Dividir e integrar papéis para adaptar subsistemas a mudanças no ambiente, na tecnologia, no tamanho e nas necessidades de recursos. Comportamento: determinado, restrito e adaptativo. Papel gerencial: reativo	Escolas: Teoria da ação, teoria da decisão, administração estratégica. Mudança: Ambiente e estrutura são ordenados e incorporados de significados de ação pelas pessoas no poder. Comportamento: construído, autônomo e ordenado. Papel gerencial: proativo
	Orientação determinística	Orientação voluntarística

Figura 1 – Quatro visões de organização e gestão.

Figure 1 – Four views of organization and management.

Fonte: Adaptado de Astley e Van de Ven (1983, p. 247).

No trabalho de Rond e Thietart (2007), o determinismo aparece como intimamente relacionado à causa. Os autores definem causa como a relação que conecta eventos, enquanto determinismo se refere a uma relação de suficiência causal. Falando-se estritamente, o determinismo negaria qualquer possibilidade de escolha, porém, no campo da estratégia, o determinismo tem tipicamente sido usado em um sentido genérico para descrever que há restrições à livre escolha. Resumindo, os autores afirmam que o determinismo pode ser entendido como o pano de fundo causal, ou o contexto social e material que restringe as possibilidades de escolha, como as instituições e estruturas sociais e as características de mercados e indústrias.

O VOLUNTARISMO DA ESCOLHA ESTRATÉGICA

Astley e Van de Ven (1983) consideram que os modelos que advogam a escolha estratégica surgiram como críticas à visão estrutural-sistêmica, criando modelos de referência da ação. Nesta visão, a organização está em constante construção, sustentação e mudança através do significado que os atores atribuem à situação.

Antagônica ao determinismo ambiental, a visão voluntarista formada por um conjunto de perspectivas trata os padrões de mudança das organizações como consequência das respostas dos executivos às mudanças ambientais. Ao adotarem o conceito de escolha estratégica, estas perspectivas compartilham da ideia de que existe um espaço de decisão no qual é possível escolher a estratégia que definirá os rumos da organização e que o ambiente, apesar de funcionar como uma restrição, não elimina este espaço (Cunha, 1996).

A escolha estratégica também se estende ao ambiente da organização. Assim, os teóricos da administração estratégica e da dependência de recursos argumentam que o ambiente não é um conjunto de restrições intratáveis, visto que ele pode ser alterado através de negociação política para se ajustar aos objetivos dos gestores (Astley e Van de Ven, 1983). Aldrich e Pfeffer (1976) bem como Pfeffer e Salancik (1978) entendem que, na perspectiva da dependência de recursos, na qual a organização é vista como dependente de recursos a serem obtidos em seu ambiente, aos gestores estão disponíveis opções de atuação proativa em relação ao ambiente. Rossetto e Rossetto (2005) sugerem que, sob a abordagem

da dependência de recursos, as organizações adaptam-se às pressões na medida em que os atores percebem e gerenciam as mudanças. Lewin e Volberda (2005) contrastam a teoria da dependência de recursos com as teorias institucionais, pois nesta visão as organizações estão ativamente engajadas em estruturar relacionamentos para controlar e reduzir a incerteza ambiental, negociando com o ambiente e gerenciando as interdependências.

A escolha estratégica tem sido vista como possível nas situações de tomada de decisão, em que o *design* da estrutura pode ser escolhido, formado mais em função de considerações políticas do que técnicas (Child, 1972, 1997). O papel do gestor é proativo e depende do significado que ele atribui aos eventos do ambiente, ou seja, mais do que o ambiente objetivo, o que interessa na escolha estratégica é o ambiente subjetivo, calcado na cognição da coalizão dominante.

Rond e Thietart (2007) definem escolha como a liberdade dos atores organizacionais em escolher e agir por sua própria vontade. Defendem uma proposta teórica de que as condições que antecedem muitos eventos organizacionais são causalmente não suficientes, e que nesta insuficiência reside o espaço de liberdade da escolha. Os autores apresentam um caso empírico para demonstrar que alguns eventos precisam contar com o acaso, a escolha estratégica e um contexto causal para ocorrerem.

O MODELO DE HREBINIAK E JOYCE (1985)

Procurando superar as discussões teóricas levantadas por Astley e Van de Ven (1983), Hrebiniak e Joyce (1985) expõem o determinismo e a escolha estratégica (voluntarismo) como variáveis independentes entre si, e que a análise da interação entre ambas é importante para se explicar o comportamento gerencial e o processo de adaptação estratégica ao longo do tempo. Assim, isoladamente, nenhuma das abordagens teóricas daquelas discutidas por Astley e Van de Ven (1983) poderia explicar todo o processo de adaptação estratégica de uma organização.

No seu modelo apresentado na Figura 2, Hrebiniak e Joyce (1985) propõem um sistema de quadrantes no qual são criadas duas dimensões independentes, uma de determinismo ambiental e outra de escolha estratégica. A diferença em relação ao modelo anterior é que neste o que se analisam são as empresas e seus processos de adaptação estratégica, em vez de abordagens teóricas. Defendendo o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), Sorge e Brussig (2003) afirmam ser essa a primeira modelagem interacionista e estruturalista que permitiu ver o processo de adaptação através de graus de escolha e restrição.

No quadrante I, com elevado determinismo ambiental e baixa escolha estratégica, há a seleção natural com escolha mínima e um processo de adaptação ou exclusão. Para Sorge e Brussig (2003), nessa situação as empresas competem com base no preço em vez de competir com base em parâmetros de qualidade. A ausência de possibilidades de

escolha padroniza os negócios deixando pouca possibilidade de inovação.

Já no quadrante III, a presença de elevada possibilidade de escolha estratégica e baixo determinismo ambiental caracteriza a escolha estratégica e a adaptação deliberada. Sorge e Brussig (2003) entendem haver uma situação vantajosa neste quadrante, pois comparativamente ao quadrante anterior, neste há amplas possibilidades das firmas se diferenciarem umas das outras. Estes dois quadrantes representam o debate tradicional entre determinismo e voluntarismo. Whittington (1988) critica o debate entre determinismo e voluntarismo, o primeiro negando, e o segundo afirmando a possibilidade de escolha por parte dos gestores. Apesar de reconhecer a divisão entre as duas abordagens, o autor diz que as próprias abordagens que defendem o voluntarismo, como a proposta por Child (1972), podem incorrer em erro por excluírem os aspectos determinísticos envolvidos com a organização.

O modelo de Hrebiniak 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 um contexto de turbulência (Sorge e Brussig, 2003; Park e Krishnan, 2003), com fatores externos exercendo pressões sobre a tomada de decisões, mas havendo também espaço para que a empresa faça suas próprias opções. Exemplos claros de empresas que poderiam ser classificadas neste quadrante são grandes organizações localizadas em indústrias altamente reguladas, exigentes em capital e portadoras de restrições legais. Paradoxalmente, algumas empresas, seja pela baixa dependência dos recursos restritos da indústria, pelo seu tamanho, ou pela existência de diversas formas de obtenção de resultados, desfrutam de elevada opção de escolha. Estas organizações são hábeis em adotar estratégias de diferenciação ou escolher nichos de mercado cujas restrições do ambiente causem menores impactos. Os eventos classificados neste quadrante são os que se enquadram na proposição teórica de Rond e Thietart (2007), pois se caracterizam pela existência de um contexto de fundo, mas em que, mesmo assim, a escolha é exercida.

Para Hrebiniak e Joyce (1985), o quadrante IV é caracterizado por baixa escolha estratégica e baixo determinismo do ambiente. Embora o ambiente ofereça poucas restrições, tampouco a organização exerce suas opções de escolha. A adaptação é caracterizada como casual, pois as organizações não apresentam estratégias coerentes para obter vantagens das condições ambientais eventuais. As firmas classificadas neste quadrante apresentam comportamentos estratégicos tidos como reativos por Miles e Snow (1978), e tendem a substituir a racionalidade pela irracionalidade como base para a tomada de decisão. Considerando a formulação de estratégia como um processo de alinhamento dos recursos internos da firma com o seu ambiente (Venkatraman e Camillus, 1984, Venkatraman, 1990), se pode entender que tais firmas possuem capacidades ou competências inapropriadas para o aproveitamento das oportunidades oferecidas pelo ambiente.

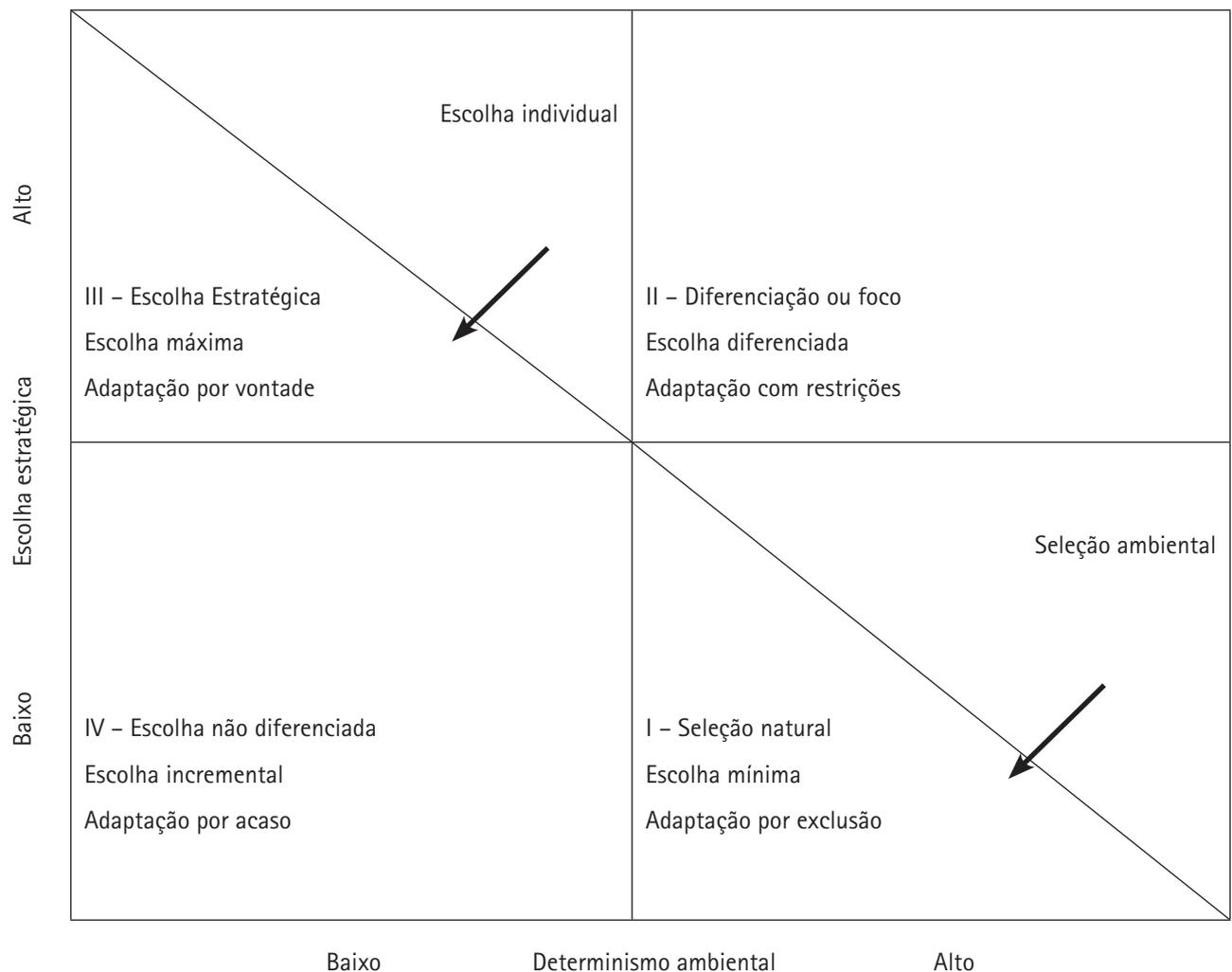


Figura 2 – Escolha estratégica e determinismo ambiental na adaptação.

Figure 2 – Relation of strategic choices and environmental determinism in organizational adaptation.

METODOLOGIA

Greenwood e Hinings (1988) afirmam que as mudanças nas organizações são fortemente influenciadas pela sua história. Esta dependência histórica reforça a necessidade de se realizarem estudos longitudinais para um melhor entendimento do contexto e do processo da mudança (Pettigrew, 1987, 1990).

Pettigrew (1987) afirma que são poucos os estudos que permitem aos processos de mudança se revelar de forma substancialmente temporal ou contextual. O autor destaca que a maioria das pesquisas sobre mudanças nas organizações é não histórica, não processual e não contextual. Para ele, uma abordagem contextualista deveria ter as seguintes características: (i) um conjunto de níveis de análise claramente definidos, mas teórica e empiricamente conectáveis; (ii) descrição do processo ou processos a serem examinados. A noção básica de uma análise processual é que uma organização ou outro sistema social deve ser lucrativamente explorável como um sistema contínuo com passado, presente e futuro.

Para auxiliar no entendimento do problema, foi utilizada uma abordagem longitudinal (Pettigrew *et al.*, 2001), para identificar o conteúdo, processo e contexto das mudanças estratégicas (Pettigrew, 1987), relacionando os eventos estratégicos centrais da adaptação das Lojas Berlanda, em seus 16 anos de história, às abordagens teóricas usadas para o estudo da adaptação estratégica.

Como estratégia de abordagem do fenômeno estudado foi utilizado o estudo de caso (Yin, 2001) com perspectiva longitudinal de análise dos dados. Godoy (1995) defende o estudo de caso como estratégia qualitativa de pesquisa relevante para se identificar o "como" e o "porquê" dos fenômenos. Pettigrew (1987) defende que estudos longitudinais sejam elaborados para se identificar o "conteúdo", o "contexto", e o "processo" das mudanças ocorridas na adaptação da organização.

Coleta de dados foi realizada através de entrevistas em profundidade com o proprietário fundador e com os atores que participaram da história da empresa. Com o fundador da

empresa foram gravadas quatro entrevistas, em um total de 3 horas e 30 minutos, enquanto com a Diretora Administrativa foi gravada uma entrevista com 50 minutos de duração, e com o Gerente de Expansão da empresa foi gravada uma entrevista de 45 minutos. Para cada evento citado pelos entrevistados, foi solicitado que fosse discorrido sobre o contexto vivido pela organização e pelo mercado no momento do evento. Paralelamente às entrevistas foram identificados dados secundários nas fontes fornecidas pela empresa, como contratos e alterações contratuais de abertura e fechamento de filiais, relação de filiais em atividade, bem como número de funcionários ao final de cada ano e faturamento anual. A análise dos dados foi realizada através da identificação do conteúdo, do contexto e do processo das mudanças ocorridas na história da empresa. Foi realizado cruzamento dos dados obtidos nas entrevistas com os dados secundários, para fins de identificação de eventos, eliminação de eventuais incongruências, bem como estabelecimento de cronologia fidedigna dos fatos. Também os eventos citados por mais de um entrevistado foram cruzados para avaliar se havia divergência entre eles, sendo que eventuais eventos divergentes não foram incluídos na análise subsequente. Identificados os eventos estratégicos, esses foram analisados considerando-se o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), no qual se avaliaram o determinismo ambiental e o voluntarismo envolvidos no evento. A caracterização de cada evento, em relação ao determinismo e ao voluntarismo, deu-se pela análise do contexto envolvido no evento. Seguindo o conceito de Rond e Thietart (2007), o elevado determinismo foi caracterizado quando o contexto social ou material exerceu grande influência no desenrolar do evento, enquanto o elevado voluntarismo foi caracterizado quando havia uma elevada vontade dos membros da coalizão dominante em que o evento ocorresse. Foram caracterizados como de elevado determinismo e voluntarismo os eventos nos quais o contexto ambiental exerceu pressão para a ocorrência do evento, em que, mesmo assim, a organização percebia outras opções de escolha.

A empresa objeto do presente estudo é uma rede varejista de móveis e eletrodomésticos, com sede em Curitiba, estado de Santa Catarina, fundada em 1991, e que atualmente conta com mais de 750 funcionários diretos distribuídos em 83 filiais entre lojas e centros de distribuição e assistência técnica, concentrados em Santa Catarina e no norte do Rio Grande do Sul. Foram estudados todos os 16 (dezesseis) anos de existência da empresa com base em um conjunto de entrevistas feitas com o proprietário da empresa e com os principais dirigentes. Atualmente a empresa é uma das três maiores empresas do segmento sediadas em Santa Catarina. Nos últimos sete anos, a empresa apresentou um crescimento médio no seu volume de vendas de 28%, bem superior ao encontrado no seu segmento no estado de Santa Catarina, de 7% no mesmo período segundo o IBGE (2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007). Estes dados, aliados à

boa vontade do seu diretor presidente em abrir as portas da empresa para a pesquisa, mostram o potencial disponível para a obtenção de informações reveladoras sobre o seu processo de crescimento desde sua fundação até os dias atuais.

Desde a sua fundação, até o ano de 2005, a empresa compartilhou a sua marca comercial com outra rede varejista, fundada pelo irmão do fundador da empresa foco deste estudo, e sediada no município de Chapecó, na região oeste de Santa Catarina. De ora em diante, a expressão "Berlanda-Chapecó" refere-se à empresa sediada no município de Chapecó, enquanto a expressão "Berlanda-Curitiba" refere-se à empresa foco do estudo.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Através da análise das entrevistas realizadas, comparando-se com os dados secundários obtidos junto à empresa, chegou-se aos eventos estratégicos vividos pela Berlanda em seu processo de adaptação. Miles e Huberman (1984, p. 124) propõem um modelo de listagem de eventos que ordena os acontecimentos, facilitando o processo de análise dos fenômenos. O Quadro 1 é uma simplificação deste modelo.

Análise detalhada destes eventos estratégicos permite entender que diversos aspectos foram os catalisadores das mudanças ocorridas na empresa. Estes aspectos não podem ser explicados somente por visões deterministas nem por visões totalmente voluntaristas.

O primeiro grande evento da empresa foi a abertura da sua primeira loja no ano de 1991. Este acontecimento, caracterizado como de alto voluntarismo e baixo determinismo, esteve ancorado no desejo de empreender manifestado pelo fundador. Há um pequeno grau de determinismo no fato de que as decisões em que se basearam o empreendimento e a obtenção de know-how inicial foram influenciadas pelo sucesso empreendedor do irmão do fundador, que havia montado com sucesso negócio similar e oferecia ajuda inicial. Porém, nenhuma condição ambiental exigia tal tomada de decisão, visto que o fundador tinha bom emprego à época.

No ano de 1994, a empresa lança seu primeiro tabloide de ofertas, evento também classificado como tendo elevado voluntarismo e baixo determinismo. O determinismo ambiental, ainda que baixo, existiu em relação às boas condições econômicas locais devidas a um bom momento na agricultura, uma das principais atividades econômicas da região, bem como em uma pressão isomórfica no sentido de imitar as grandes lojas do setor, que já emitiam seus tabloides de ofertas com sucesso.

As primeiras filiais, localizadas na microrregião da matriz, também são fruto do espírito empreendedor do fundador, visto que ele percebia a oportunidade de crescimento e expandia suas operações para as cidades mais próximas. Com a primeira filial de Lages, o grande impulso para tal evento foi a percepção do fundador de que grandes redes, como a Hermes Macedo, que tinha forte atuação na região, estavam tendo dificuldades

Quadro 1 – Eventos estratégicos do processo de adaptação estratégica da Berlanda.**Chart 1 – Strategic events of the Berlanda's strategic adaptation process.**

Ano	Evento	Voluntarismo	Determinismo
1991	Abertura da 1ª loja em Curitibaanos	Alto	Baixo
1994	1º Tabloide de ofertas	Alto	Baixo
1994	Abertura das filiais de São Cristóvão do Sul e Ponte Alta do Norte	Alto	Baixo
1996	Abertura da 1ª filial de Lages	Alto	Baixo
1996	Fundador sai do seu emprego para dedicar-se exclusivamente à empresa	Baixo	Alto
1996	Fechamento da filial de Fraiburgo	Baixo	Alto
1998	Abertura das filiais em Rio do Sul e microrregião	Alto	Alto
1999	Assunção concomitante de três lojas em Blumenau e região	Baixo	Alto
1999	Contratação de profissional do mercado para a gestão comercial	Alto	Alto
2000	Aquisição da sede própria	Alto	Baixo
2004	Compra da marca Berlanda	Baixo	Alto
2005	Transferência do departamento de compras para Itapema	Baixo	Alto
2005	Exploração da região oeste após venda da rede Base para a Magazine Luiza	Alto	Alto
2006	Criação do conceito e implementação das primeiras lojas Berlanda Fácil	Alto	Alto
2007	Início da oferta de serviços financeiros com instituição parceira	Alto	Alto
2007	Início da prestação de serviços de garantia e assistência técnica	Alto	Baixo

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

financeiras e fechando lojas na região, o que abria novas oportunidades de crescimento.

Em relação à expansão para Lages e região, esta decisão parecia à coalizão dominante, naquele momento composta do fundador e de sua esposa, como o grande salto da empresa em direção a se consolidar efetivamente como uma rede de lojas. A direção da empresa interpretou a oportunidade de expansão dos negócios para o município-polo comercial da região e fez a escolha estratégica de abrir filiais em Lages e suas adjacências. Tais decisões estão de acordo com o que Child (1972, 1997) expõe como escolha realizada pela coalizão dominante através da sua interpretação do ambiente objetivo. A partir deste momento, percebe-se que a empresa entrou em um caminho sem volta porque as forças do mercado iriam conduzir muitas das decisões estratégicas. A empresa já era muito grande para compartilhar a família com outras prioridades, e a partir daí diversas decisões estiveram inseridas em um contexto altamente determinista. A filial de Lages, aberta em 1996, se por um lado teve grande sucesso, por outro exigiu mais capital, bem como total dedicação ao negócio, levando o fundador a sair de seu emprego, aderindo a programa de demissão incentivada, passando a dedicar-se integralmente ao negócio. Até aquele momento, a gestão da empresa não era estruturada, com o seu diretor compartilhando seu tempo produtivo entre a empresa e seu emprego no Banco do Estado de Santa Catarina (BESC).

Neste momento da história, tanto a rede Berlanda-Curitibaanos, foco deste estudo, quanto a rede Berlanda-Chaçecó coexistiam e cresciam de maneira paralela. A rede sediada em Curitibaanos estava se expandindo na região planalto, enquanto a rede sediada em Chaçecó atendia ao oeste catarinense. Uma loja da Berlanda-Curitibaanos aberta na cidade de Fraiburgo começou a ter problemas operacionais devidos à sua localização, pois grande parte dos investimentos publicitários das duas empresas era canalizada para propagandas nas redes de TV regionais, sendo que a cidade de Fraiburgo estava localizada na área de abrangência da rede de TV que atendia a Berlanda-Chaçecó. Assim, os clientes iam até a loja em busca de promoções que a loja não podia cumprir, o que gerou muito desconforto, situação que acabou forçando a decisão de repassar a loja para a rede Berlanda-Chaçecó.

Neste momento, começou a vigorar um acordo de cavalheiros que separou as áreas de abrangência e próprias para a expansão das duas redes, passando a Berlanda Curitibaanos a se expandir em direção ao litoral do estado de Santa Catarina. A região de Rio do Sul, chamada de Alto Vale do Rio Itajaí, foi a primeira a ser explorada a partir de 1998. Aqui se caracteriza a existência de alto voluntarismo, pois a empresa poderia ter adotado outros caminhos, como também a existência de elevado determinismo tendo em vista já a percepção do fundador de que para competir com as grandes redes a empresa precisaria ganhar escala. Nesta época, a

empresa ainda não tinha condições de comprar diretamente das grandes indústrias do setor, precisando adquirir seus produtos de empresas atacadistas.

Em 1999, a empresa precisou assumir, de maneira concomitante, três importantes lojas na região de Blumenau, tendo em vista os mesmos problemas ocorridos em 1996 com a loja de Fraiburgo. A Berlanda-Chaçepécó abriu tais lojas em uma região coberta pelos investimentos publicitários da Berlanda-Curitibaanos, além de estar distante de seu centro de distribuição, localizado em Chaçepécó. A transferência da titularidade das lojas foi uma decisão caracterizada pela ausência de opções de escolha por parte das empresas e pelo elevado determinismo ambiental. A manutenção da situação provocaria problemas operacionais, mercadológicos e financeiros, e fechar as lojas significaria uma perda muito grande na imagem institucional. Neste episódio, pode-se perceber a existência de um mecanismo de seleção natural, pois a rede Berlanda-Curitibaanos não apresentava diferencial ou vantagem sobre a rede Berlanda-Chaçepécó, porém estava mais adaptada ao ambiente competitivo existente naquela região. Assim, mais do que obra dos gestores da empresa, a entrada na região de Blumenau se deu por determinação de fatores ambientais que excluíram a possibilidade de permanência de uma empresa, favorecendo a entrada da outra.

Nesta época, o crescimento acelerado, com a rede contando com 17 lojas, algumas das grandes indústrias começaram a vender diretamente para a empresa, e o pessoal de compras formado na casa não dispunha de experiência em negociações com grandes fornecedores, surgindo a necessidade de contratação de um profissional do mercado para dirigir o departamento comercial da empresa. Nesse contexto, a empresa recrutou e contratou comprador com experiência profissional em grandes varejistas nacionais para uma função gerencial no departamento comercial da empresa. Este novo profissional foi incumbido da profissionalização do departamento comercial da empresa. A partir de então, algumas decisões estratégicas da empresa passaram a ser tomadas em um colegiado composto pelo fundador, sua esposa e este diretor comercial, ampliando-se assim a coalizão dominante da empresa. Ao entrar em um novo patamar competitivo, a empresa precisava obrigatoriamente assumir uma postura profissional em seu departamento comercial, sob pena de não conseguir boas negociações de compras com as indústrias fornecedoras, o que caracterizou a decisão como determinista.

Com o início da profissionalização, a empresa começou a perceber que o espaço físico da matriz já não comportava todas as atividades administrativas e de apoio, como estoque e distribuição. Neste momento, surgem alguns imóveis disponíveis para venda no município sede da empresa devido a falências de grandes empresas, o que gera a oportunidade de aquisição de bons imóveis a preços convidativos. Como estava capitalizada, a empresa adquiriu área física na qual instalou toda a sua estrutura administrativa, centro de distribuição, bem

como espaço disponível para crescimento futuro. Tal decisão foi caracterizada como voluntária, sem grandes interferências do ambiente externo.

Em 2004, a rede Berlanda-Curitibaanos já contava com 45 lojas, enquanto a rede Berlanda-Chaçepécó contava com mais de 50 lojas localizadas no oeste de Santa Catarina e noroeste do Rio Grande do Sul. Para a rede sediada em Chaçepécó, as possibilidades de crescimento estavam se restringindo, ficando confinada ao oeste catarinense. Esta situação levou o diretor da rede sediada em Chaçepécó a propor a venda de seu quinhão na marca "Berlanda". Foi uma decisão natural e sem opção de escolha por parte da Berlanda-Curitibaanos, pois estava claro que uma das empresas precisava vender sua parte na marca para a outra, sob pena de ambas entrarem em conflito mercadológico e operacional. Assim, a Berlanda-Curitibaanos comprou a metade do valor da marca que não lhe pertencia, passando a rede sediada em Chaçepécó a usar a marca "Base", e ficando a rede Berlanda remanescente impedida de atuar na região oeste de Santa Catarina e noroeste do Rio Grande do Sul pelos próximos cinco anos.

A compra dos direitos de exploração exclusiva da marca Berlanda, com a consequente abertura da região leste de Santa Catarina para a exploração da rede Base, a Berlanda precisaria intensificar seus esforços para o aproveitamento do potencial comercial do litoral norte catarinense. Também as negociações com grandes fornecedores estavam se intensificando, visto a empresa já contar com 55 lojas em 2005. Esses fornecedores vinham apresentando restrições ao deslocamento ao interior, longe do centro comercial e aeroportuário do estado. Estas condições levaram a empresa a transferir seu departamento de compras para a cidade de Itapema, localizada no litoral, entre os aeroportos de Navegantes e Florianópolis. Tal decisão pode ser considerada como de elevado determinismo ambiental e baixo voluntarismo.

Na mesma época da intensificação da exploração do litoral norte catarinense, surge a oportunidade de voltarem as atividades de expansão para o oeste catarinense, pois o impedimento de atuação neste mercado já não havia mais. A rede Base vendera suas operações para o Magazine Luiza, e a Berlanda percebeu a excelente oportunidade de voltar a explorar sua marca nessa região. O nome Berlanda havia deixado de atuar na região há pouco mais de um ano, sendo ainda muito lembrado pelos clientes e pela população em geral. Na visão do fundador da empresa, era o momento de abrir o maior número de lojas possível nesta região, pois assim se aproveitaria o investimento já realizado na marca. Entre 2005 e 2006 foram abertas mais de 20 lojas na região, o que proporcionou crescimento extraordinário para a empresa. Este momento pode ser classificado no modelo de Hrebiniak e Joyce (1985) como de elevado determinismo ambiental, bem como de grande voluntarismo, pois condições externas e não controladas pela empresa fizeram surgir oportunidades únicas, porém foi a vontade da empresa que fez com que as oportunidades fossem satisfatoriamente aproveitadas.

Em 2006, tentativas frustradas de atuação no varejo virtual, com uma breve experiência com vendas pela internet, levaram a empresa a procurar outra estratégia de aumento de sua área de alcance. A solução encontrada para aumentar a capilaridade da empresa foi a implantação de um novo conceito de lojas, batizado de "Berlanda Fácil". As lojas "Berlanda Fácil" se caracterizam como pequenos pontos comerciais que dispõem de um mix mínimo de produtos à pronta entrega, (em torno de 300 itens), e o acesso a todo o mix da empresa (1200 itens) através de entregas garantidas em 48 horas. Estas lojas são preferencialmente localizadas em pontos intermediários dos roteiros logísticos da empresa, fato que favorece a empresa em termos de custos e eficiência nas entregas. Aqui se percebe a atuação forte de limitações ambientais, tanto com as dificuldades na atuação no varejo virtual, quanto na existência de praças com pequeno potencial que não viabiliza a presença de uma loja completa, bem como o voluntarismo da empresa, que busca superar estas restrições com uma proposta inovadora.

Segundo o próprio fundador da empresa, uma parte importante do negócio da empresa está relacionada ao crédito, aos ganhos financeiros obtidos com a venda a prazo. Porém, esta característica do negócio também eleva a necessidade de recursos financeiros para a sustentação do negócio, limitando a atuação e o crescimento da empresa. De outro lado, o Banco Central do Brasil (BACEN) tem pressionado o setor questionando a legalidade da concessão de crédito de longo prazo por empresas não financeiras. Para superar tais limitações, no ano de 2007 a empresa optou por concretizar parceria com instituição financeira, no sentido de viabilizar a intensificação de vendas com prazos superiores a 12 meses. Nesta parceria, a empresa abre mão de parcela dos seus ganhos com o crédito, porém viabiliza o crescimento e a possibilidade de oferta de outros serviços financeiros como o financiamento de bens duráveis não comercializados pela empresa, como automóveis. Assim, este evento se caracteriza pelo elevado determinismo do ambiente que tem imposto uma série de restrições à atuação da empresa, mas também com uma grande carga de voluntarismo presente na busca constante da empresa por alternativas que não somente lhe permitam superar tais limitações quanto intensificar seus negócios.

Ainda no ano de 2007, percebendo o número de problemas enfrentados por seus clientes na utilização dos serviços de garantia e assistência técnica dos prestadores de serviço da área, em sua maioria caracterizados por empresas de pequeno porte com atuação informal e não profissionalizada, a empresa decide implantar dois centros de assistência técnica para as marcas de eletroeletrônicos vendidos em suas lojas. Assim, produtos em período de garantia podem ser recebidos em qualquer das lojas da rede e encaminhados a estes centros, proporcionando mais do que uma fonte de renda, mas um canal de atendimento ao cliente, com diferenciação através da prestação de serviços. Esta decisão se caracteriza como

essencialmente voluntária, pois não havia pressão ambiental, nem mesmo a empresa se espelhou em qualquer de seus concorrentes, apenas a empresa percebeu uma oportunidade e procurou aproveitá-la.

A Figura 3 demonstra graficamente a posição dos eventos do Quadro 1.

Com base nos eventos mais importantes da história da empresa, montou-se o Quadro 2 com cinco períodos estratégicos, vistos como espaços de tempo com características distintas entre si, e cada um inaugurado por um evento estratégico caracterizado como uma mudança revolucionária.

Os dois primeiros períodos estratégicos foram caracterizados como essencialmente voluntaristas, tendo em vista que as mais importantes decisões estiveram baseadas no desejo de empreender e crescer do empreendedor, sendo que este não tinha nenhuma pressão ambiental para fazê-lo. Como para qualquer pequena empresa familiar, a empresa enfrentava elevada dependência de recursos, visto a dificuldade de acesso a fornecedores, bem como ao pequeno capital disponível para o investimento. Desta forma, as decisões tomadas pela direção da empresa em acompanhar decisões tomadas pela Berlanda-Chapécó visavam reduzir a incerteza, considerando a elevada dependência externa observada. Ambos os períodos podem ser classificados no quadrante III do modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), o quadrante da escolha estratégica no qual a adaptação ocorre por vontade da coalizão dominante.

Após a consolidação obtida nos dois períodos iniciais, cabia à empresa o crescimento através da expansão geográfica de suas atividades. Surge assim o terceiro período estratégico da empresa, caracterizado pela abertura de filiais em cidades importantes de Santa Catarina, como Lages, Rio do Sul e Blumenau. Até a abertura da primeira filial de Lages, o voluntarismo foi predominante, mas após este evento a empresa entrou em um ritmo competitivo que passou a exigir mais do que boa vontade, no qual muitas decisões passaram a ser determinadas pelas forças ambientais.

Com a chegada a Blumenau, a empresa conclui seu primeiro grande ciclo de expansão regional contando neste momento com 17 filiais. Na percepção da direção da empresa, o segmento de varejo de móveis e eletrodomésticos é um segmento bastante dependente da cadeia de fornecimento, sendo que o sucesso nas vendas é totalmente dependente do sucesso nas compras. A empresa percebia neste momento uma dificuldade em evoluir sua gestão comercial, visto que em cinco anos a empresa deixou de ter apenas uma loja, passando a ser uma rede com 17 lojas. Aliado a este contexto interno, diversos concorrentes nacionais apresentavam dificuldades de manutenção de suas operações, com diversos encerramentos de atividades e a consequente oferta de bons profissionais no mercado. Assim, este período foi caracterizado por um processo de profissionalização da gestão da organização, com muitas decisões deixando de ser baseadas na vontade da coalizão dominante e passando a ser mais influenciadas por condições

Escolha estratégica	Alto	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura da primeira loja. • Primeiro tabloide de ofertas. • Abertura das filiais na microrregião. • Abertura da primeira filial de Lages. • Aquisição da sede própria. • Início da prestação de serviços de garantia e assistência técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Abertura das filiais em Rio do Sul e microrregião. • Exploração da região oeste após venda da rede Base para o Magazine Luíza. • Criação do conceito e implementação das primeiras lojas Berlanda Fácil. 	
	Baixo		<ul style="list-style-type: none"> • Fundador sai do seu emprego para dedicar-se exclusivamente à empresa. • Fechamento da filial de Fraiburgo. • Assunção concomitante de três lojas em Blumenau e região. • Contratação de profissional do mercado para a gestão comercial. • Compra da marca Berlanda. • Transferência do departamento de compras para Itapema. 	
		Baixo	Determinismo ambiental	Alto

Figura 3 – Eventos estratégicos segundo o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985).

Figure 3 – Strategic events according the model of Hrebiniak and Joyce (1985).

Quadro 2 – Períodos estratégicos do processo de adaptação estratégica da Berlanda.

Chart 2 – Strategic periods of the Berlanda's strategic adaptation process.

Descrição do período	Período	Evento estratégico inaugural do período	Características predominantes das decisões
Comerciante local	1991-1994	Fundação da empresa	Elevado voluntarismo
Rede microrregional	1994-1996	Filiais em São Cristóvão do Sul e Ponte Alta do Norte	Elevado voluntarismo
Expansão macrorregional	1996-1999	Filial em Lages	Elevado determinismo
Profissionalização	1999-2004	Contratação de profissional do mercado para a Gestão	Elevado determinismo
Economia de mercado	2004-actual	Compra da marca "Berlanda" Venda da Base para o Magazine Luiza	Elevados determinismo e voluntarismo

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

do mercado. O terceiro e o quarto períodos estratégicos podem ser posicionados no quadrante I do modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), o quadrante da seleção natural, no qual ou a empresa se adapta ou é excluída.

O último período estratégico identificado é o compreendido entre o ano de 2004 e o período atual. Duas foram as decisões fundamentais deste período; a primeira

foi a aquisição da marca Berlanda, e a segunda a decisão de concentrar os esforços de expansão na região oeste de Santa Catarina após a venda das operações das Lojas Base para o Magazine Luiza. A compra da marca foi caracterizada como de elevado determinismo ambiental e baixo voluntarismo, pois foi sugerida pelo vendedor, enquanto a expansão em direção ao oeste foi caracterizada como possuindo tanto

determinismo quanto voluntarismo. As duas decisões estão entrelaçadas, pois a compra da marca permitiu no futuro a exploração desta na região oeste. Do crescimento acelerado ocorrido após a compra da marca, surgiram outras decisões carregadas de determinismo, mas também caracterizadas pela escolha por parte da empresa sobre quais oportunidades deveriam ser perseguidas. Assim, este período pode ser classificado no quadrante II do modelo de Hrebiniak e Joyce (1985), caracterizado como adaptação com restrições, no qual a organização se adapta através da diferenciação para com seus concorrentes. Esta classificação está condizente com a caracterização prevista por Hrebiniak e Joyce (1985), pois neste momento se vê uma grande empresa competindo em um ambiente turbulento, com restrições legais e concorrenciais. Os eventos classificados neste quadrante são importantes para ressaltar a conciliação necessária entre o determinismo e a escolha, conforme levantado por Rond e Thietart (2007).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da influência do determinismo ambiental e do voluntarismo no processo de adaptação estratégica da empresa Berlanda Móveis e Eletrodomésticos mostra que não é possível se entender a adaptação estratégica sob pontos de vista mutuamente excludentes, como seria uma visão dualista entre determinismo e voluntarismo. Apesar de os resultados demonstrarem alguns eventos estratégicos calcados no determinismo, e outros calcados no voluntarismo, também apresenta eventos nas quais é preciso lançar mão dos dois argumentos para entender as decisões tomadas pela empresa.

No início, as decisões da empresa foram bastante focadas no espírito empreendedor do fundador, e as suas ações procuravam proteger a empresa de sua elevada dependência de recursos externos. O contexto que teve maior influência neste período foi o contexto interno, pois, apesar da situação confortável do fundador em seu emprego à época da criação da empresa, o espírito empreendedor o levou a voluntariamente fundar a empresa e deliberadamente imitar os processos disponíveis. Daí se poder concluir que a adaptação estratégica de uma empresa familiar iniciante depende fortemente da capacidade de sua coalizão dominante em tomar decisões voluntárias.

Por outro lado, a partir do terceiro período estratégico, percebe-se o crescimento do determinismo ambiental. A partir da criação de determinada filial, o fundador não teve mais outra opção senão aquela de deixar o seu emprego e se dedicar integralmente à empresa. A partir deste momento, a empresa não era mais um sonho, mas sim uma realidade inserida em uma arena competitiva possuidora de muitas oportunidades, mas também de elevada concorrência. Neste contexto, a profissionalização era a única opção disponível para a empresa. É possível entender que, em algum ponto da fase de crescimento da empresa familiar, esta perde o controle sobre o seu processo de adaptação estratégica, passando as decisões a serem tomadas em resposta às forças ambientais.

No último período estratégico vivido pela empresa, percebe-se um equilíbrio entre as forças deterministas do ambiente e a capacidade de fazer escolhas voluntárias. Disto se pode entender que, em uma empresa profissionalizada e possuidora de importantes recursos, atuante em um ambiente turbulento e competitivo, porém carregado de oportunidades, a adaptação estratégica se dá por diferenciação, com adaptação restrita e administrada.

Como conclusão também se pode perceber a validade do modelo proposto por Hrebiniak e Joyce (1985), que prevê o voluntarismo e o determinismo ambiental como dimensões independentes. No caso estudado, ficaram claros episódios tanto voluntaristas quanto deterministas, e principalmente eventos com elevados voluntarismo e determinismo. A questão importante a qual este trabalho se propôs a investigar é justamente a existência de voluntarismo e determinismo concomitantemente, situação especialmente retratada no último período estratégico do caso estudado, e classificada no quadrante II, da escolha diferenciada ou adaptação com restrições segundo o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985).

Considerando as dificuldades de inferir conclusões sobre trabalhos de natureza indutiva como foi este estudo de caso, sugere-se o estudo em outras organizações do mesmo segmento presentes em contextos semelhantes, com o fito de identificar e comparar as suas soluções de adaptação específicas às soluções deste caso. Talvez ainda mais importantes sejam trabalhos que consigam analisar esta dinâmica entre a racionalidade e deliberação do ator, ou voluntarismo, e o *feedback* determinista do ambiente, principalmente em situações competitivas baseadas em empresas profissionalizadas. Ou seja, quais condições são necessárias para que o equilíbrio entre determinismo e voluntarismo tenha efeitos positivos sobre o processo de adaptação estratégica das organizações?

REFERÊNCIAS

- ALDRICH, H.E.; PFEFFER, J. 1976. Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 2:79-105. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.000455>
- ASTLEY, W.G.; VAN DE VEN, A.H. 1983. Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28:245-273. <http://dx.doi.org/10.2307/2392620>
- BURGEONIS, L.J. 1984. Strategic management and determinism. *Academy of Management Review*, 9(4):586-596.
- CHILD, J. 1972. Organization structure, environment, and performance. *Sociology*, 6:12-27. <http://dx.doi.org/10.1177/003803857200600101>
- CHILD, J. 1997. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. *Organization Studies*, 18(1):43-76. <http://dx.doi.org/10.1177/017084069701800104>
- CUNHA, C.J.C.A. 1996. *Adaptação estratégica em ambiente turbulento*. Florianópolis, SC. Tese para Concurso de Professor Titular. Universidade Federal de Santa Catarina, 289 p.

- DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48:147-160. <http://dx.doi.org/10.2307/2095101>
- FARJOUN, M. 2007. The end of strategy? *Strategic Organization*, 5(3):197-210. <http://dx.doi.org/10.1177/1476127007079960>
- FROEHLICH, C.; BITENCOURT, C.C. 2007. A dinâmica das competências organizacionais: a trajetória do grupo Paquetá. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, ANPAD. [CD].
- GAVETTI, G.; LEVINTHAL, D.A.; RIVKIN, J.W. 2008. Response to Farjoun's 'Strategic making, novelty, and analogical reasoning – commentary on Gavetti, Levinthal, and Rivkin (2005). *Strategic Management Journal*, 29:1017-1021. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.691>
- GODOY, A.S. 1995. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3):20-29.
- GOLL, I.; JOHNSON, N.B.; RASHEED, A.A. 2007. Knowledge capability, strategic change, and firm performance: The moderating role of the environment. *Management Decision*, 45(2):161-179. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740710727223>
- GOPALAKRISHNAN, S.; DUGAL, M. 1998. Strategic choice versus environmental determinism: A debate revisited. *The International Journal of Organizational Analysis*, 6(2):146-164. <http://dx.doi.org/10.1108/eb028882>
- GREENWOOD, R.; HININGS, C.R. 1988. Organizational design types, track and the dynamics of strategic change. *Organization Studies*, 9(3):293-316. <http://dx.doi.org/10.1177/017084068800900301>
- HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. 1977. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5):929-964. <http://dx.doi.org/10.1086/226424>
- HREBINIAK, L.G.; JOYCE, W.F. 1985. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30:336-349. <http://dx.doi.org/10.2307/2392666>
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). 2001. Pesquisa Nacional do Comércio. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/2001. Acesso em: 19/02/2008.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). 2002. Pesquisa Nacional do Comércio. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/2002. Acesso em: 19/02/2008.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). 2003. Pesquisa Nacional do Comércio. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/2003. Acesso em: 19/02/2008.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). 2004. Pesquisa Nacional do Comércio. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/2004. Acesso em: 19/02/2008.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). 2005. Pesquisa Nacional do Comércio. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/2005. Acesso em: 19/02/2008.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). 2006. Pesquisa Nacional do Comércio. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/2006. Acesso em: 19/02/2008.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). 2007. Pesquisa Nacional do Comércio. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/2007. Acesso em: 19/02/2008.
- JENNINGS, D.F.; SEAMAN, S.L. 1994. High and low levels of organizational adaptation: An empirical analysis of strategy, structure, and performance. *Strategic Management Journal*, 15:459-475. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250150604>
- LEWIN, A.Y.; VOLBERDA, H.W. 2005. The future of organization studies: beyond the selection-adaptation debate. In: H. TSOUKAS; C. KNUDSEN (orgs.), *The Oxford handbook of organization theory: Meta-theoretical perspectives*. Oxford, Oxford University Press, p. 568-595.
- LI, Y.; ZHAO, Y.; TAN, J.; LIU, Y. 2008. Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation-performance linkage: Evidence from Chinese small firms. *Journal of Small Business Management*, 46(1):113-133. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627X.2007.00235.x>
- MARTIGNAGO, G.; FIATES, G.G.S.; ALPERSTEDT, G. 2005. Mudanças estratégicas no varejo de materiais de construção. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29, 2005, Brasília. *Anais...* Rio de Janeiro, ANPAD. [CD].
- MILES, M.B.; HUBERMAN, A.M. 1984. *Qualitative data analysis: A source book of new methods*. Beverly Hills, Sage, 325 p.
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. 1978. *Organizational strategy, structure and process*. New York, McGraw Hill, 274 p.
- PARK, D.; KRISHNAN, H.A. 2003. Understanding the stability-change paradox: insights from the evolutionary, adaptation, and institutionalization perspectives. *International Journal of Management*, 20(3):265-270.
- PETTIGREW, A.M. 1987. Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, 24(6):649-670. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00467.x>
- PETTIGREW, A.M. 1990. Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, 1(3):267-292. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1.3.267>
- PETTIGREW, A.M.; WOODMAN, R.W.; CAMERON, K.S. 2001. Studying organizational change and development: Challenges for future research. *Academy of Management Journal*, 44(4):697-713. <http://dx.doi.org/10.2307/3069411>
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. 1978. *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York, Harper & Row, 336 p.
- PORTER, M.E. 1981. The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6(4):609-620.
- PORTER, M.E. 1986. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro, Campus, 376 p.
- RODRIGUES NETO, A.; FREITAS, L.S. de. 2008. Análise do processo de adaptação estratégica da empresa Vargem Bela Agroindustrial Ltda, à luz da Teoria Institucional e da Visão Baseada em Recursos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 32, 2008, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro, ANPAD. [CD].
- ROND, M.D.; THIETART, R.-A. 2007. Choice, chance, and inevitability in strategy. *Strategic Management Journal*, 28:535-551. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.602>
- ROSSETTO, C.R. 1998. *Adaptação estratégica organizacional: um estudo multi-caso na indústria da construção civil – setor de*

- edificações. Florianópolis, SC. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, 194 p.
- ROSSETTO, C.R. 2003. O estudo da formulação estratégica em um processo de adaptação organizacional sob a ótica do modelo de Tushman e Romanelli. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia. *Anais...* Rio de Janeiro, ANPAD. [CD].
- ROSSETTO, C.R., ROSSETTO, A.M. 2005. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *Revista de Administração de Empresas – RAE Eletrônica*, 4(1). Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a10.pdf>. Acesso em: 20/02/2008.
- 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 agribusiness gaúcho. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28, 2004, Curitiba. *Anais...* Rio de Janeiro, ANPAD. [CD].
- SERRALHEIRO, W.; ROSSETTO, C.R. 2004. A teoria institucional e a visão baseada em recursos como suporte para a compreensão do processo de adaptação estratégica das empresas Eliane. In: ENCONTRO DA ANPAD, 28, Curitiba. *Anais...* Rio de Janeiro, ANPAD. [CD].
- SORGE, A.; BRUSSIG, M. 2003. Organizational process, strategic content and socio-economic resources: small enterprises in East Germany, 1990-94. *Organization Studies*, 24(8):1261-1281. <http://dx.doi.org/10.1177/01708406030248004>
- VENKATRAMAN, N.; CAMILLUS, J.C. 1984. Exploring the concept of fit in strategic management. *Academy of Management Review*, 9(3):513-525.
- VENKATRAMAN, N.; 1990. Performance implications of strategic coalignment: a methodological perspective. *Journal of Management Studies*, 27(1):19-41. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1990.tb00751.x>
- WHITTINGTON, R. 1988. Environmental structure and theories of strategic choice. *Journal of Management Studies*, 25(6):521-536. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00045.x>
- YIN, R.K. 2001. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed., Porto Alegre, Bookman, 212 p.
- ZUCKER, L.G. 1987. Normal change or risk business: institutional effects on the "hazard" of change in hospital organizations, 1959-79. *Journal of Management Studies*, 24(6):671-700. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00468.x>

Submetido: 25/08/2009

Aceito: 15/06/2011

CARLOS EDUARDO CARVALHO

Universidade do Contestado (UnC)
Av. Leoberto Leal, 1904
89520-000, Curitiba, SC, Brasil

CARLOS RICARDO ROSSETTO

Universidade do Vale do Itajaí (Univali)
Rua João Coan, 400 - Bloco 01, Sala 408
88160-000, Biguaçu, SC, Brasil

SILVIO LUIZ GONÇALVES VIANNA

Universidade do Vale do Itajaí (Univali)
Rua João Coan, 400 - Bloco 01, Sala 408
88160-000, Biguaçu, SC, Brasil