

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Angélica Klemm**

**O IMPACTO DO AMBIENTE E DAS ESCOLHAS ESTRATÉGICAS NA  
TRAJETÓRIA DE UMA INDÚSTRIA DE ÓLEOS VEGETAIS**

**Porto Alegre**

**2009**

**Angélica Klemm**

**O IMPACTO DO AMBIENTE E DAS ESCOLHAS ESTRATÉGICAS NA  
TRAJETÓRIA DE UMA INDÚSTRIA DE ÓLEOS VEGETAIS**

**Trabalho de conclusão de Curso de Graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande  
do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de  
Bacharel em Administração.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Aida Maria Lovison**

**Porto Alegre**

**2009**

**Angélica Klemm**

**O IMPACTO DO AMBIENTE E DAS ESCOLHAS ESTRATÉGICAS NA  
TRAJETÓRIA DE UMA INDÚSTRIA DE ÓLEOS VEGETAIS**

**Trabalho de conclusão de Curso de Graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande  
do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de  
Bacharel em Administração.**

Conceito Final:  
Aprovado em ..... de .....de.....

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dra. Sueli Goulart – UFRGS

---

Orientadora – Prof. Dra. Aida Maria Lovison – UFRGS

## RESUMO

Utilizando como ponto de partida proposições das teorias Ecologia Organizacional e Escolha Estratégica, além dos novos olhares a respeito do caráter popularmente excludente destas teorias, como exposto no trabalho de Hrebiniak e Joyce (1985), esta pesquisa, na forma de Estudo de Caso Único, procurou demonstrar o impacto do ambiente e das escolhas estratégicas na trajetória da empresa Klemm & Cia. Ltda.. Para isto, e uma vez realizada a fundamentação teórica, o estudo prosseguiu com a consolidação dos relatos dos principais gestores da empresa, além de informações a respeito do mercado de óleos vegetais obtidas junto a corretoras atuantes no ramo. Definidos os momentos em que a empresa estudada sofreu os maiores impactos das restrições ambientais, era preciso analisar as escolhas à disposição dos gestores e as decisões tomadas pelos mesmos, no sentido de efetuar adaptações e/ou redefinir os seus rumos. A existência de peculiaridades simultaneamente relativas à escolha estratégia e ao determinismo ambiental nos processos adaptativos da empresa contribuiu para corroborar uma nova perspectiva no campo dos Estudos Organizacionais, ou seja, a do caráter não-excludente dos paradigmas voluntarista e determinista. Posto desta forma, a pesquisa histórica da organização em foco buscou elementos para demonstrar a importância de ambas as abordagens no exercício da gestão.

Palavras-chave: Ecologia Organizacional, Escolha Estratégica, restrições ambientais, escolhas, decisões.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Relação de escolhas estratégicas e determinismo ambiental na adaptação organizacional .....	28
Quadro 1: Comparativo de Estratégias .....	29
Figura 2: Ênfases explanatórias em estratégia corporativa .....	30
Quadro 2: Perfil dos gestores entrevistados .....	39
Quadro 3: Perfil das corretoras entrevistadas .....	40
Quadro 4: Dados de registros KLEMM & CIA LTDA.....	54

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	10
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	11
1.3 OBJETIVOS .....	14
1.3.1 Objetivo geral.....	14
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
1.4 JUSTIFICATIVA .....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 ECOLOGIA ORGANIZACIONAL .....	18
2.2 ESCOLHA ESTRATÉGICA.....	23
2.3 APROXIMAÇÕES ENTRE ECOLOGIA ORGANIZACIONAL E ESCOLHA ESTRATÉGICA .....	26
2.3.1 A crítica de Whittington (1988) à dicotomização entre as orientações voluntarista e determinista .....	30
2.3.2 A busca pela superação do caráter <i>anti-management</i> da Ecologia Organizacional.	31
2.4 POSICIONAMENTO CRÍTICO E CONCEITOS RELEVANTES AO TRABALHO.	33
2.4.1 Vulnerabilidades das teorias da Ecologia Organizacional e da Escolha Estratégica	35
2.4.2 A estratégia como processo emergente .....	37
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	38
4. O PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS .....	42
4.1 O AMBIENTE DA EMPRESA.....	42
4.2 O IMPACTO DA DINÂMICA SETORIAL NA TRAJETÓRIA DA EMPRESA.....	46
4.2.1 O setor de óleos vegetais: O caso da Klemm & Cia. Ltda. ....	47
4.3 AS PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES DA PESQUISA .....	54
4.3.1 A década de 1980: A escolha estratégica frente à predominância das restrições ambientais.....	57

4.3.2 A década de 1990: Evidenciação de uma dinâmica interativa na relação organização/ambiente .....	59
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	64
REFERÊNCIAS .....	67

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda a questão do impacto do ambiente e das escolhas estratégicas na trajetória de uma empresa de óleos vegetais, utilizando para isto contribuições de duas correntes teóricas onde, em sua essência, escolha e determinismo se contrapõem. Assim, enquanto a corrente determinista tem como pressuposto a imposição do ambiente sobre a seleção e sobrevivência das organizações e a quase irrelevância da ação humana frente a esta imposição, a corrente voluntarista advoga a autonomia dos agentes organizacionais tomadores de decisão e a relevância das escolhas estratégicas para um alinhamento entre organização e ambiente. Neste caso, o grande desafio para novas correntes da Teoria Organizacional consiste em transpor o caráter mutuamente excludente das teorias de Ecologia Organizacional e de Escolha Estratégica, enfatizando isto que emerge deste estudo, ou seja, a existência de uma linha contínua em que a escolha sempre existirá, em maior ou menor grau, a despeito da amplitude ou grandeza das restrições advindas do ambiente.

Assim sendo, o estudo utiliza como embasamento teórico as idéias de Hannan e Freeman (1977) a respeito de Ecologia Populacional das organizações, de Aldrich (2008) sobre ambiente e organizações, de Child (1997) sobre Escolha Estratégica, além das contribuições de Astley e Van de Ven (1983), Hrebiniak e Joyce (1985) visando uma aproximação destas abordagens centrada no foco escolha *versus* determinismo. Desta forma, o estudo visa demonstrar como este recorte, superador da mera distinção binária escolha-determinismo pode capturar e, de forma mais fidedigna, a realidade e as mudanças na trajetória de uma empresa do ramo de óleos vegetais.

Ainda que o ambiente aonde a organização se insere possa exercer pressão tida como determinante para seu sucesso ou fracasso, adaptações sempre podem ser postas em prática pelos seus gestores. Pressupor, de um lado, que as organizações estão sumariamente *à mercê* de um ambiente abstrato não explica a rica trajetória de muitas empresas. Por outro lado, no âmbito das organizações não raro vemos agentes humanos duramente implicados em efetuar adaptações devidas a um ambiente em constante mudança, mas incapazes de concretizá-las em razão de limitações ambientais que extrapolam seus esforços, mesmo que estes se realizem tendo em vista a obtenção de melhores resultados empresariais. Questões como estas serão aqui abordadas, amparadas por teorias inseridas no campo dos Estudos Organizacionais



e por uma pesquisa empírica, para deste modo tentar elucidar aspectos de complementaridade entre duas correntes teóricas tão distintas.

Apesar dos estudiosos da Ecologia Populacional focarem sua abordagem em pressupostos que tomam em consideração agregados de organizações, a escolha de apenas uma organização como alvo de pesquisa neste trabalho não desclassifica o uso de alguns elementos de determinismo ambiental. Em conjunto com elementos de Escolha Estratégica, a análise em nível micro, ou seja, de uma única organização, possibilita uma coleta mais rica de dados, contribuindo deste modo para reafirmar o posicionamento enunciado pelo autor, ou seja, a indispensabilidade desses aportes teóricos na clarificação e compreensão de peculiaridades que, à luz destes e em caráter complementar, efetivamente demarcaram a trajetória da empresa estudada.

Dentro das limitações de tempo, de disponibilidade e de memória dos entrevistados, a coleta dos dados transcorreu de maneira a respeitar estas limitações sem, no entanto, prejudicar o alcance dos objetivos da pesquisa. Os dados apresentados neste trabalho demonstram a relevância dos aspectos ambientais para a gestão dos negócios da empresa, assim como dos devidos processos adaptativos levados a cabo pelos gestores em alinhamento com aqueles. Neste sentido, tanto a existência das restrições advindas do ambiente quanto a emergência de escolhas estratégicas pode ser evidenciada com mais clareza.

No bojo desse processo, a análise final procura relacionar os dados empíricos aos posicionamentos adotados em relação ao referencial teórico e, assim munido enquanto pesquisador, rumar e erigir questionamentos acerca da importância de pesquisas, para a gestão das empresas, nesse campo dos Estudos Organizacionais.

Segue a esses elementos da Introdução, a formulação do problema de pesquisa, a caracterização da empresa pesquisada e, respectivamente, objetivos geral e específicos e a justificativa do estudo. Após, constam os fundamentos teóricos focalizando a busca de evidências entre uma possível atuação efetiva e recíproca entre perspectivas teóricas divergentes, ou seja, determinista e voluntarista. Os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, o capítulo referente ao processo de análise dos dados e as considerações finais completam a estrutura do estudo em questão.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A empresa a ser estudada, a Klemm & Cia. Ltda., atua no mercado de óleos vegetais há mais de 50 anos. Assim, obviamente, pressupõe-se que ao longo dos anos sua gestão tenha sido obrigada a adaptar-se às mudanças ambientais, especialmente nos últimos 30 anos. Houve períodos em que os gestores desta empresa puderam efetuar adaptações, buscando saídas para momentos de crise. Embora as escolhas fossem mínimas diante das restrições internas e externas, foram tomadas decisões que definiram os rumos e a sobrevivência da empresa.

Há que se levar em consideração características do setor para uma melhor compreensão do percurso da empresa em estudo. Como o produto comercializado, óleo vegetal, é indiferenciado e sujeito à cotação estabelecida internacionalmente, empresas do ramo sofrem forte influência do ambiente, embora aqui estejamos pincelando apenas aspectos econômicos e concorrenciais. Algumas circunstâncias históricas demarcam de forma clara as principais mudanças pelas quais a empresa passou e, conseqüentemente, as escolhas estratégicas feitas, em maior ou menor grau, ao longo do período abrangido pela pesquisa.

A empresa começou micro, passando a pequena e média, chegando a operar com mais de 120 funcionários. Na década de 1990, passou novamente de pequena a micro, hoje operando novamente com reduzidíssimo quadro funcional. De produtora e refinadora de óleo de soja e linhaça, passou nos últimos anos apenas a comercializar os produtos, terceirizando a produção e refino do óleo. Nesta mesma década, muitas pequenas e médias empresas do ramo fecharam, sobrevivendo apenas as grandes, normalmente multinacionais, ainda que com prejuízo. As grandes empresas se restabeleceram e a tendência atual é que novas empresas entrem no mercado devido ao biodiesel. Assim, um novo ciclo empresarial e do setor de atividade se reinicia.

Diante deste quadro, o estudo visa responder à seguinte pergunta: **Como ambiente e escolhas estratégicas definiram e contextualizaram a trajetória da empresa?** Uma pesquisa aprofundada do ambiente e com gestores tem o intuito de compreender o caso em questão, amparada por uma base teórica que não apenas priorize voluntarismo ou determinismo, mas que possa elucidar, contemplando estas posições, quais pontos-chave melhor abarcam este exemplo prático.

## 1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Em 1945 o imigrante alemão Johannes Karl Klemm, depois de passar por outras cidades, instalou-se em Santa Cruz do Sul, onde adquirira, juntamente com um sócio, uma fábrica de sabão em barra que lá estava à venda. Na época não existia a máquina de lavar roupa e, o referido sabão, era de amplo uso doméstico. Ainda assim, não poderia ser considerada uma atividade promissora, de maneira que os sócios passaram a agregar uma pequena prensa mecânica para extração de óleos vegetais. Primeiramente, foi implantada a extração de óleo de linhaça, em torno de 200 litros diários, já que o consumo deste óleo por volta de 1950 era bastante limitado.

Com o tempo e o uso deste óleo por empresas de tinta, ao mesmo tempo em que o País de desenvolvia, a demanda pelo produto aumentou. Além da produção de óleo de linhaça também começou a ser produzido óleo de tungue, usado em produtos feitos de borracha. Em 1955 os sócios adquiriram um prédio próprio e prensas maiores, já que os negócios começaram a prosperar. A demanda pelo óleo de linhaça cresceu e passou-se a importar da Argentina para complementar a produção própria e atender o mercado de São Paulo. Por volta de 1960, com o surgimento do sabão em pó e da máquina de lavar roupa muitas pequenas e médias empresas abandonaram a produção de sabão, mas a Klemm permaneceu no mercado e passou a aprimorar sua produção de linhaça com a extração química. A empresa foi transferida novamente para outra área física mais ampla, local onde atua até hoje.

Na mesma época, com o advento das plantações de soja no estado, a direção começava a considerar a fabricação de óleo de soja com os mesmos equipamentos. A Klemm e Cia. passou a ser uma das primeiras empresas no Rio Grande do Sul a extrair óleo de soja. Com a propaganda de que o óleo de soja era mais saudável que a banha, a demanda pelo produto e conseqüentemente a produção aumentaram. Novos investimentos foram feitos no fim da década de 1960 e é adquirida uma extração química de 300 toneladas por dia, comparada dentre poucas, com a capacidade da Samrig, na época, de 1000 toneladas. Na época esta atividade era altamente rentável devido à pouca concorrência. Óleo e farelo passaram a ser exportados e o negócio prosperava cada vez mais, ficando entre as dez maiores empresas de óleo vegetal do Sul do País. Surgiu então a necessidade de instalar uma refinaria e envasar o óleo comestível.

Por volta da década de 1980 a concorrência aumentou, surgiram grandes empresas como multinacionais que trouxeram dificuldade para as pequenas e médias empresas do setor, que já não conseguiam competir em termos de preços. Na década de 1990, com o Plano Real, a exportação se tornou inviável e a concorrência no mercado interno tão feroz, que apenas empresas as multinacionais conseguiram permanecer no mercado por estarem mais aptas a enfrentar as dificuldades do mercado, tendo em vista os recursos a sua disposição. Nesse contexto, a Klemm reduziu suas atividades drasticamente, mantendo-se no mercado sem, no entanto, obter bons resultados. Em última instância, a empresa paralisou suas atividades e ao invés de manter a produção própria, passou a adquirir o produto refinado de forma terceirizada atendendo a uma clientela ou nicho onde as grandes empresas não têm interesse de comercializar seus produtos, como restaurantes que compram em pequenas quantidades o óleo de soja. Quanto ao óleo de linhaça, continua a ser vendido em larga escala para a Região do Amazonas, onde a demanda para proteção de embarcações ainda é considerável.

A empresa Klemm & Cia. Ltda., no que tange ao controle acionário, é inteiramente familiar desde a década de 1980, sendo as quotas divididas da seguinte forma: 25% pertencentes ao diretor-presidente Jürgen Klemm e o restante das quotas divididas entre os outros quatro irmãos, ou seja, ficando cada um com 18,75% do total de quotas. Com reduzido quadro de pessoal, atualmente a empresa é composta de dois diretores, um gerente administrativo, um contador e quatro encarregados na fábrica, além do apoio de quinze representantes de vendas por todo o país. Enquanto que aos diretores cabem as decisões mais de nível não operacional, o gerente administrativo e o contador são responsáveis por atividades como relação com representantes, custos, faturamento, contabilidade, folha de pagamento, contas a pagar e receber e fechamento de balanços.

Em termos de processos, as atividades começam com a avaliação de estoque e a projeção de vendas para as próximas semanas ou meses, partindo-se então para a compra da mercadoria. A compra de óleo de soja é feita via a Corretora Cerealbrasil. Fechado o contrato de compra de óleo bruto, o mesmo é enviado para uma segunda empresa, onde é refinado e finalmente transportado para a Klemm & Cia. Ltda.. Caso o óleo bruto esteja muito caro, compra-se o óleo refinado diretamente, mas sempre através da intermediação da Corretora. O óleo de linhaça é comprado diretamente de uma empresa de Panambi, mas em caso de dificuldade também é possível contratar Corretoras de São Paulo como a Aboissa, num processo similar a compra de óleo de soja. Feito o contrato de compra e contratadas as transportadoras, os custos são calculados e os preços reajustados. Já na empresa, o óleo de

soja é armazenado em tanques de inox tendo em vista o cuidado para que a ferrugem não se misture ao óleo comestível (o que pode ocorrer no caso de tanques de ferro) enquanto o óleo de linhaça é armazenado em tanques de ferro.

O óleo de soja está pronto para ser envasado, enquanto o óleo de linhaça passa ainda por outros processos já na Klemm & Cia., tendo em vista a diferenciação dos produtos finais. A linha de produtos está assim dividida: óleo de soja PARIS, óleo de linhaça CLARIM e óleo de linhaça ATIRADOR. O óleo de soja já está pronto para o consumo.

Já o óleo de linhaça bruto pode passar por outros processos antes do envase dependendo das especificações de cada marca. A marca CLARIM define o óleo cru, ou seja, como ele chega à empresa. Sua característica é a excelência em termos de durabilidade e secatividade. Para a fabricação da versão fervida, o óleo é aquecido e são adicionados cobalto e manganês para melhorar a secatividade, tornando-o mais eficiente que o óleo CLARIM normal. Já o óleo ATIRADOR, pertence à chamada linha B, pois é um produto misturado específico para competir com outros similares no mercado. Neste caso, ao óleo cru são adicionados 30% de diesel para a diluição mais 30% de óleo recuperado, que é o óleo recolhido, decantado e filtrado. Não é um produto bom como o CLARIM, mas é útil para imunização de madeiras. Também há a versão fervida do ATIRADOR, que, como no caso do CLARIM, é melhor que o normal. Em relação ao óleo de linhaça, dependendo da região do Brasil, demanda-se mais um tipo que outro. Por exemplo: na Região Sul, os clientes preferem o óleo fervido, pois em climas mais úmidos e frios a melhor secagem é importante. Já em regiões mais quentes não há este problema, sendo o óleo regular já eficiente.

Quanto às vendas, o óleo de soja é vendido somente no Rio Grande do Sul, sobretudo por uma questão de custos. O alto frete inviabilizaria o negócio, tendo em vista a já baixa margem do produto. No caso do óleo PARIS, a indicação de um cliente para outro tem sido mais importante que o trabalho dos representantes. Estes, por sua conta, não conseguem muitas vendas tendo em vista o alto preço do produto em relação aos demais concorrentes. Já o óleo de linhaça é vendido por todo o país, tem boa margem e a clientela aumenta sem necessidade de grande trabalho de prospecção.

A empresa opera com dois sistemas de informação. Através de um sistema contábil e de pessoal, via internet, são feitas as escriturações contábeis, parte fiscal, emissão de livros e outras obrigações, enquanto um subsistema faz a folha de pagamento. O segundo sistema abrange a parte comercial e fiscal. A partir deste são registradas entradas de matéria-prima,

podem ser tiradas notas fiscais, verificados os impostos a pagar, além do controle de clientes, contas a pagar e receber.

A situação financeira da empresa é saudável e seu faturamento anual fica na faixa de R\$2.400.000,00 anuais, o que a enquadra, pelo critério fiscal, na definição de empresa de pequeno porte. O espaço físico onde está localizada a empresa é de 14256 m<sup>2</sup>, sendo de cerca de 7000 m<sup>2</sup> a área construída. Após a venda da planta fabril de extração e refino, muitos espaços dentro desta área foram alugados. Apesar desta fonte de renda ser incerta, tem funcionado como um bônus ao resultado operacional da empresa.

### 1.3 OBJETIVOS

Nesta seção pretende-se expor os objetivos geral e específicos. Enquanto o objetivo geral reflete a finalidade deste trabalho, ou seja, o que se pretende alcançar através de sua realização, os objetivos específicos representam os meios pelos quais será atingido o objetivo geral.

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Demonstrar o impacto do ambiente e das escolhas estratégicas na trajetória da empresa Klemm & Cia Ltda., do ramo de óleos vegetais.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Discriminar os fatores ambientais que mais influenciam o gerenciamento de empresas de óleos vegetais.
- Requisitar ao IBGE dados a respeito do número de pequenas, médias e grandes empresas de óleos vegetais na unidade federativa do Rio Grande do Sul de 1960 até 2009, através tabulação especial.
- Diagnosticar, com base em depoimentos e documentação da empresa, os momentos históricos-chave em que o ambiente exerceu grande impacto sobre o gerenciamento da empresa.
- Determinar quais escolhas estratégicas foram feitas em momentos decisivos da trajetória da empresa, ou a possibilidade de existência destas frente aos fatores ambientais, e seus resultados quando, de fato, tais escolhas puderam ser postas em prática.

### 1.4 JUSTIFICATIVA

Desde que as organizações passaram a ser vistas como sistemas abertos, o ambiente em que estão inseridas passou a ter um papel fundamental, ainda que analisado sob ângulos diferentes, na teoria organizacional, ou seja, do ponto de vista interno e externo. Alguns estudiosos ainda buscam respostas positivas ou negativas para o questionamento: a vida organizacional é determinada por restrições ambientais ou é ativamente criada através de escolhas estratégicas? Outros procuram pontos de convergência, em que o papel das escolhas não seja anulado, ainda que o ambiente tenha fator decisivo quanto a sobrevivência ou não da organização.

A análise em nível de população defendida pela teoria da Ecologia das Organizações trouxe para os Estudos Organizacionais a perspectiva da seleção de determinadas organizações em detrimento de outras (de caracterizações iguais, ou da “mesma espécie”) devido a pressões ou influências do ambiente. Para alguns, esta face determinista dá a esta

teoria um caráter *anti-management*, tendo em vista que a atuação dos gestores é altamente, ou por vezes completamente limitada pelas restrições ambientais, mas ainda que sofra duras críticas quanto a este seu caráter, não se pode negar o valor de sua contribuição como a análise em nível de populações de organizações. Na contramão, mesmo que se aceite que o contexto organizacional e ambiental restrinja a ação dos gestores, a corrente das Escolhas Estratégicas não aceita que o processo de inter-relação ambiente/gestor ocorra só no sentido do contexto para o gestor. Para os fins deste trabalho, a posição assumida é de que escolhas sempre existirão, mesmo que mínimas, pois fazem parte do cotidiano dos gestores.

No caso das empresas do ramo de óleo vegetal, o ambiente, incluídas aqui, a título de exemplo, as suas dimensões econômica e política até as mais diretamente influentes sobre os negócios como fornecedores e concorrentes, tem um papel de extrema importância na gestão do negócio. Não há como gerenciar ou fazer e não fazer escolhas sem atentar para as suas peculiaridades ou ser por ele influenciado. Uma pesquisa mais aprofundada requer uma análise do ambiente externo e seu relacionamento com o ambiente interno em ambas as direções. Faz-se necessário uma visão mais fidedigna da realidade dentro do que já se tem percebido num campo teórico, ou seja, ambiente e escolha são variáveis independentes, embora inter-relacionadas, que podem ser postas numa linha contínua, oscilando mais para determinismo ou voluntarismo de acordo com as características do ramo de atividade das organizações e do ambiente em que estão inseridas, para que se busque uma nova forma de explicação para o processo de adaptação da empresa.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Durante a primeira metade do século passado, a tendência por parte dos teóricos no campo dos Estudos Organizacionais era de ignorar o ambiente, ou de percebê-lo como algo estável a fim de extrapolar seus princípios universais a respeito de estrutura, planejamento, controle e assim por diante. As primeiras reações a essas linhas começam em 1930, tornando-se mais acaloradas a partir de 1950 com a crescente aceitação da natureza sistêmica das organizações. Desde então, a organização tem sido vista como um sistema aberto e os fatores ambientais como fontes de influência sobre o comportamento organizacional.

O conceito de ambiente, por sua vez não é tão pacífico. A princípio, na tentativa de delimitar o começo e o fim de uma organização ou as fronteiras do ambiente o mesmo chegou a ser comparado a uma “nuvem”, conforme Starbuck (1976 *apud* MILES e SNOW, 1978, p. 252), enquanto outros trabalhos procuravam definir tipologias de ambiente de acordo com os critérios de incerteza e mudança (EMERY e TRIST, 1965 *apud* MILES e SNOW, 1978, p. 252). Com Hall (1972 *apud* MILES e SNOW, 1978, p. 252) e sua distinção de ambiente geral, constituído por tecnológico, legal, econômico, demográfico e cultural, e específico, consistindo em entidades externas que interagem diretamente com a organização foco, os trabalhos seguintes ganham clareza e algumas nomenclaturas diferem apesar da congruência das idéias-chave. A respeito do ambiente, no entanto, o que tem recebido mais atenção é a sua dimensão de incerteza, tendo em vista ser esta a variável que liga grande número de características organizacionais às condições do ambiente.

Aldrich (2008) vê o ambiente como um agente controlador de recursos, afetando as organizações através dos processos de tornar disponível e segurar recursos. Neste sentido a organização estará em melhores condições em termos de sua eficácia em obter estes recursos. Estes recursos podem ser postos como pessoas, dinheiro ou crédito, locações geográficas estratégicas, regulações governamentais favoráveis e outros recursos ditos universais por causa de sua relevância para quase todas as organizações.

Bourgeois (1980) conceitua ambiente sob a ótica de duas perspectivas: a perspectiva externa, em que o ambiente é objetivo, e a perspectiva interna, em que o ambiente é percebido, ou subjetivo, como na perspectiva da Psicologia Social, de acordo com Weick (1973). Para os teóricos da Ecologia Organizacional interessa o ambiente objetivo, mais

especificamente nas suas dimensões social, econômica e política. Já sob o paradigma da Escolha Estratégica são importantes tanto o ambiente objetivo como subjetivo. Embora o trabalho de Weick (1973) a respeito da construção do ambiente através da percepção dos gestores tenha influenciado os trabalhos sobre Escolha Estratégica, Child (1997) reitera que o ambiente objetivo nunca esteve excluído do conjunto da construção teórica. Para fins da pesquisa deste trabalho, o ambiente será visto sob a perspectiva objetiva, dividido como está em ambiente geral e ambiente tarefa. Desta maneira o ambiente geral, conforme Chiavenato, (1994) é o macroambiente, que é comum a todas as organizações ainda que elas sejam afetadas de formas diferentes por ele. Aí se enquadram as condições tecnológicas, legais, políticas, econômicas, demográficas, ecológicas, sociais e culturais. O ambiente tarefa, por sua vez, é o ambiente imediato a cada organização, ou o seu ambiente de operações. Este ambiente é constituído por fornecedores, clientes, concorrentes e entidades reguladoras como órgãos governamentais, sindicatos e associações de classe.

Tendo em vista que não há como analisar a trajetória de uma organização apenas sob a ótica de suas operações internas, algumas teorias organizacionais trataram de estudar a interação destas com o ambiente, sobretudo o papel pro-ativo/reactivo dos agentes envolvidos com as decisões estratégicas. Duas perspectivas terão papel fundamental para a análise do estudo em vista, diga-se a perspectiva da Ecologia Populacional e a das Escolhas Estratégicas.

Enquanto, em termos gerais, a Ecologia Populacional das organizações visa explicar a sobrevivência e término de populações de organizações através de conceitos como variação, seleção, retenção e inércia, quase eliminando o papel pró-ativo dos agentes envolvidos, a teoria das Escolhas Estratégicas busca na ação humana explicações mais razoáveis para as mudanças organizacionais caso a caso. Analisaremos os dois casos separadamente para, ao final, encontrarmos aspectos de possível inter-relação das duas perspectivas aparentemente díspares.

## 2.1 ECOLOGIA ORGANIZACIONAL

A Ecologia Populacional das organizações surgiu como contraponto da perspectiva da adaptação na década de 1970, tendo como principais expoentes Howard Aldrich e Hannan e

Freeman. Segundo esta última, os gestores respondem de forma estratégica às oportunidades e ameaças do ambiente ajustando a estrutura organizacional apropriadamente. Na visão de Hannan e Freeman (1977), no entanto, há um determinado número de processos organizacionais que geram inércia estrutural, uma noção fundamental para a escolha entre modelos de adaptação e seleção. Para os autores as organizações estão sujeitas a fortes forças inerciais, razão pela qual raramente são bem-sucedidas em fazer mudanças radicais em estratégia e estrutura em face das ameaças ambientais. Isto não significa que as organizações nunca mudam, mas sim que respondem relativamente devagar às ameaças e oportunidades do ambiente. Segue a visão dos autores:

As organizações aprendem sobre seus ambientes e mudam estratégias e estruturas tão rapidamente quanto seus ambientes mudam? Se a resposta é negativa, os argumentos de substituição ou seleção são potencialmente aplicáveis. (HANNAN e FREEMANN, 1984, p. 151).

Alguns desses processos organizacionais que geram inércia seriam investimentos em planta e equipamentos, restrição de informação, restrições de políticas internas e da própria história da organização. Criar uma organização significa mobilizar recursos. Uma vez que estes recursos são investidos na construção e manutenção da estrutura, são difíceis de reaver no caso de dissolução. As pressões externas que intensificam a inércia também existem, como barreiras legais e fiscais para entrada e saída do mercado, questões de legitimidade e custo de aquisição de informação a respeito do ambiente, especialmente em momentos turbulentos. Para estes autores, as pressões para inércia só podem ser tratadas sob uma orientação de seleção, sendo que, neste sentido, os processos de seleção favorecem organizações cujas estruturas são difíceis de mudar. Além disso, Hannan e Freeman (1989) reiteram os quatro fatores que limitam a capacidade dos gerentes de rearranjar suas organizações: forma (sistema de controle, normas de comportamento e incentivos), escassez de recursos, padrões de competição dentro e entre populações e as limitações da racionalidade. Apesar disso as fortes restrições não significam que a escolha estratégica seja irrelevante para os processos de mudança nas organizações, ela existirá ainda que mínima (HANNAN E FREEMAN, 1989).

Duas propriedades apontadas por eles como sendo muito importantes para as organizações são confiabilidade e justificação. Nesse sentido, organizações capazes de demonstrar estas propriedades são favorecidas pelas pressões ambientais, e logo pelos processos seletivos. Confiabilidade seria a capacidade de produzir produtos de uma dada qualidade repetidamente. Os assim chamados *stakeholders* valorizam confiabilidade neste sentido mais que eficiência e estariam dispostos a pagar a mais por um produto de mínima

qualidade desde que estivesse disponível quando necessário. Já a justificção significa a aptidão da organizaço em justificar racionalmente suas açoes. Como decorrência, as organizaçoes precisam documentar como recursos são usados e reconstruir a seqüências de decisões organizacionais, regras e açoes que produzem resultados particulares.

Ainda segundo Hannan e Freeman (1984), isto não significa que as organizaçoes tenham que falar a verdade, mas que tenham argumentos internos consistentes para apropriar regras e procedimentos existentes para reproduzir a racional alocaço de recursos e a açoes decorrentes da tomada de decisão quanto a esta. O argumento dos autores leva em conta que o mundo moderno favorece atores organizacionais que demonstram ou pelo menos declaram ter a capacidade de desempenho confiável e que possam justificar racionalmente suas açoes. A “Seleção dentro de populaçoes organizacionais tende a eliminar organizaçoes com baixa confiabilidade e justificção” (HANNAN e FREEMAN, 1984, p.154), favorecendo formas com alta confiabilidade de desempenho e altos níveis de justificção. Ou seja, o preço pago por reproduzir uma estrutura com estas propriedades é a inércia estrutural. Finalmente, uma linha de pensamento seguida pelos autores é de as pressões inerciais aumentam com a idade, como se as organizaçoes fossilizassem à medida que envelhecessem, logo as taxas de mortalidade declinam com a idade.

A pergunta central para os teóricos da Ecologia Populacional é: “porque existem tantos tipos de organizaçoes?” Para responder a esta pergunta existem alguns conceitos que levarão à justificativa de que o processo de seleção seria a melhor explicação para esta pergunta. Começamos com o conceito de população. Para Hannan e Freeman (1977), o termo população refere-se a agrupamentos de organizaçoes. As populaçoes devem ser semelhantes de alguma forma como, por exemplo, a homogeneidade em relação à vulnerabilidade ao ambiente, estrutura formal ou padrões de atividade. Segundo Perrow (1972 *apud* ALDRICH, 2008, p.107), se, por um lado, os teóricos organizacionais tradicionais crêm na habilidade das pessoas de aprender a melhor maneira de modificar a estrutura organizacional com máxima eficiência e o nível de análise e pesquisa é de unidades individuais, o modelo da Ecologia Populacional é, por outro lado, tipicamente aplicado a populaçoes de organizaçoes. Apesar do nível de análise ser de populaçoes de organizaçoes, algumas tentativas já têm sido feitas no sentido de aplicar o modelo à evolução de organizaçoes individuais ao longo do tempo conforme Perrow (1972 *apud* ALDRICH, 2008).

Em seguida, tem-se o conceito de isomorfismo, ou seja, a diversidade de formas organizacionais é isomórfica à diversidade de ambientes. Assim em cada distinto ambiente

encontrar-se-á somente a melhor forma adaptada às demandas do mesmo. Chega-se então à seguinte conclusão:

Se duas populações de organizações sustentadas por recursos ambientais idênticos diferem em alguma característica organizacional, aquela população com a característica menos adaptada às contingências ambientais será eliminada. O equilíbrio estável conterá apenas uma população que pode ser dita isomórfica ao ambiente (HANNAN e FREEMAN, 1977, p.943).

Mas falar em seleção pode parecer um tanto vago pelo que se tem visto até agora. Sendo assim, a noção dos três processos chave, ou seja, variação, seleção e retenção, pode facilitar a compreensão de como as formas organizacionais são criadas, sobrevivem ou morrem, ou ainda se difundem por uma população. Formas organizacionais, conforme Aldrich (2008), são selecionadas a critério do ambiente e as mudanças ocorrem através de novas formas eliminando as velhas ou através da modificação das próprias formas existentes. O mesmo autor sugere que as formas sejam identificadas através das dimensões concernentes aos objetivos, sistemas de atividade e manutenção de fronteiras. Os objetivos seriam o produto, serviço ou interesse da organização; sistemas de atividade distinguem a forma de organização, como por exemplo, se é burocraticamente organizada, se usa procedimentos de linha de produção, etc, e, finalmente, as fronteiras diferenciam as formas de acordo com sua vulnerabilidade ao ambiente. Já Hannan e Freeman (1989) não têm um conceito fechado a respeito da forma, deixando claro ser este um dos problemas de pesquisa que enfrentam.

Variações que ocorrem dentro e entre organizações são o primeiro requisito para que ocorra a mudança organizacional. Aldrich (2008) não descarta as variações planejadas, mas para o modelo de Ecologia Populacional, segundo o autor, a fonte da variação, se planejada ou não, é indiferente. Qualquer variação provê material do qual a seleção pode ser feita. Para Aldrich (2008, p.28): “Erro, acaso, sorte e conflito são prováveis fontes de variação, apesar da dificuldade de teorizar sobre os mesmos”. Variações entre organizações ocorrem comumente quando novas organizações são criadas por razões que vão de idéias de outras sociedades à melhora na tecnologia de comunicação e transporte, por exemplo. Já quanto às variações dentro das organizações, pode-se citar como exemplo o crescimento, que traz consigo mudanças nas práticas organizacionais.

Ainda de acordo com Aldrich (2008), a seleção de novas formas ou formas alteradas ocorre como resultado das restrições ambientais, ou seja, o ambiente seleciona de acordo com certos critérios favoráveis ou não a determinadas estruturas em questão. Por fim, o que ocorre na retenção é simplesmente o fato de que, conforme Aldrich (2008, p.30): “Conhecimento de formas previamente bem-sucedidas é institucionalizado no aparato de socialização das

sociedades-escolas, famílias, igrejas, agências públicas - e na crença e valores culturais defendidos pelas organizações dominantes e instituições”.

Aldrich (2008), no entanto, declara seu ceticismo quanto à seleção do mais apto. Para este autor, explicitar o modelo desta maneira não abarca todos os casos reais, e sim uma forte tendência das organizações mais aptas em relação ao seu ambiente sobreviverem. A organização mais apta também pode falhar, assim como uma organização mal-adaptada sobreviver. Da mesma forma, Aldrich (2008) é categórico em afirmar que o modelo de Ecologia Populacional não supõe que toda seleção resulta do trabalho de uma “mão invisível” (p. 107) impessoal, deixando espaço para os casos em que as escolhas dos agentes organizacionais têm certo peso. Hannan e Freeman (1989) reiteram essa posição no trecho a seguir:

Nós não estamos convencidos que seleção nas populações organizacionais invariavelmente favorecem produtores eficientes. Nós pensamos que os processos de seleção são multidimensionais e que eficiência em produção e marketing, definidos de forma ampla, são apenas uma das dimensões relevantes.. nós pensamos não ser sábio supor que processos de seleção em populações organizacionais favorecem a eficiência, neste sentido nos distanciamos da tradição econômica.(HANNAN e FREEMAN,1989,p.37)

O que tem sido muito criticado na teoria da Ecologia Populacional é a conclusão simplista a que muitos leitores podem chegar, ou seja, de que, no final das contas, sobrevivem as grandes organizações, em detrimento das pequenas, a chamada “susceptibilidade das pequenas empresas” (BAUM, 1998, p.140) e principalmente das médias, ou que organizações mais novas apresentam taxas mais altas de fracasso, a chamada “susceptibilidade das novatas” (BAUM, 1998, p.140), ao contrário do que ocorreria com as mais velhas. O que se busca, na verdade, é a análise das causas ambientais ou intra-organizacionais que produzem variações nas formas organizacionais e, através destas, constatar quais formas foram selecionadas através das taxas de fundação e fracasso das organizações. Tal pesquisa demanda um longo período de tempo, além de apreensão muito clara a respeito das formas e ambientes organizacionais, algo que em alguns casos tem-se mostrado uma tentativa inviável, onde a própria noção de forma não é cristalina para os expoentes da teoria, e os pesquisadores aplicam um viés parcial da mesma na caracterização de populações.

Dentre os autores que integram a corrente crítica desta teoria encontra-se Young (1988), a qual salienta alguns pontos que, para ela, devem ser levados em conta antes de qualquer pesquisa. Primeiramente, segundo a autora, conceitos de biologia são difíceis de aplicar a organizações, e alguns modelos se aplicam no máximo a uma estreita faixa de fenômenos organizacionais. Segundo e mais importante, autores como Hannan e Freeman

(1989) não acreditam que organizações mudam e se adaptam, considerando que uma nova organização é fundada cada vez que há mudança ambiental significativa. Para Young (1988), ao definir certos conceitos como morte organizacional, inércia e reprodutibilidade, Hannan e Freeman (1989) têm dificuldade em dizer o que é exatamente mudança e taxas de mudança e em distinguir pequenas e normais mudanças de mudanças mais importantes. Em relação aos problemas metodológicos, Young (1989) questiona o fato de haver pouca discussão sobre várias organizações e seus contextos ambientais, e de como os contextos de diferentes organizações e suas relações de mudança mútuas afetam as hipóteses centrais da Ecologia Organizacional.

Nem todas as idéias centrais da teoria da Ecologia Populacional serão úteis para explicar a trajetória da organização em questão, no entanto, o que mais interessa é a noção de que o ambiente pode ser um grande fator restritivo às Escolhas Estratégicas. O que pode ser observado ao longo das últimas décadas é que várias restrições externas têm limitado o papel que os agentes humanos têm em selecionar estruturas e atividades organizacionais. No item a seguir será abordada a perspectiva da Escolha Estratégica, mais especificamente o modo como seus expoentes analisaram a importância dos agentes organizacionais nos processos de tomada de decisão e sua autonomia de escolha frente às influências ambientais.

## 2.2 ESCOLHA ESTRATÉGICA

A perspectiva da Escolha Estratégica, sob o retrospecto de Child (1997), enfatiza o papel ativo dos grupos de liderança que têm o poder de influenciar as estruturas de suas organizações através de um processo político. Os pontos-chave desta perspectiva passam a estimular o debate acerca do papel da escolha na análise organizacional, a natureza do ambiente organizacional e a relação entre agentes organizacionais e o ambiente. Os expoentes desta teoria consideram a visão determinista inadequada por sua falha em não dar a devida atenção às escolhas daqueles que tem o poder de dirigir as organizações. Para Child (1972 *apud* ALDRICH, 2008, p.137), os teóricos da seleção natural “dão atenção às possíveis restrições sobre a escolha de estruturas, mas falham em considerar o processo de escolha por si só, em que exigências econômicas e administrativas são contrabalançadas pelos agentes

envolvidos em relação às oportunidades de operar a própria estrutura ou outros membros organizacionais”. Child (1997) ao analisar a teoria em retrospecto, principalmente a evolução da teoria da Ecologia Populacional, enfatiza que o que se tentava demonstrar nos primeiros estudos de Escolha Estratégica era o percebido desequilíbrio no campo dos Estudos Organizacionais: a negligência da atuação dos tomadores de decisão.

De acordo com Aldrich (2008), Child levantou três argumentos para contrapor à asserção de que a influência ambiental é muito significativa a ponto de restringir a ação dos participantes sobre a mudança organizacional:

- (1) Tomadores de decisão têm mais autonomia do que é inferido por aqueles que argumentam a favor do domínio ambiental, tecnológico ou outras forças;
- (2) Organizações ocasionalmente têm o poder de manipular e controlar seus ambientes; e
- (3) Percepções e avaliações de eventos são uma importante ligação interveniente entre ambientes e ações organizacionais (ALDRICH, 2008, p. 138).

A primeira exposição de Child a respeito do paradigma da Escolha Estratégica foi na década de 1970. Hoje, pode-se dizer que o campo está diversificado e composto por uma série de perspectivas caminhando em novas direções, as quais, no entanto, abrangem o mesmo fenômeno.

No modelo proposto por Child (1997), o exercício da escolha estratégica pelos tomadores de decisão de uma organização segue uma seqüência em que, no primeiro estágio, há uma avaliação da posição da organização. São considerados, por exemplo, a tendência de eventos externos, o desempenho recente da organização, entre outros fatores. A escolha de objetivos segue-se a esta avaliação. Ações orientadas ao exterior podem incluir movimentos de entrada ou saída de um mercado ou mudanças de área de atividade para garantir uma demanda favorável. Ações orientadas ao interior podem envolver investimento de recursos disponíveis para novas configurações internas de tecnologia ou pessoal. O desempenho final é a informação que será relevante quando um novo ciclo se reinicia. Para Child (1997), o termo “estratégia” esteve desde o início muito ligado a idéia de “estratagema”, que é uma tentativa de alcançar objetivos em interação com outros. Segue definição do termo:

O termo estratégico foi usado para significar questões de importância para uma organização como um todo, em particular aquelas sustentadas em sua habilidade de prosperar em um ambiente onde enfrenta competição e a necessidade de manter sua credibilidade (CHILD, 1997, p.48).

A questão da capacidade humana de agir tem gerado significativo debate intelectual, sobretudo quanto às possibilidades de restrição concernentes à mesma. Embora a perspectiva da Escolha Estratégica advogue a capacidade de pró-ação e reação, limitações cognitivas dos



agentes humanos restringem o poder de escolha levando, por vezes, a uma única alternativa de ação. Esta idéia é a base do determinismo da ação. Teóricos desta linha de pensamento, a exemplo da exposição feita em Whittington (1988), chamam a atenção para o fato de que os agentes, por questões cognitivas ou de restrição de informação tendem a tomar decisões pré-concebidas. Sua importância para a teoria das escolhas estratégicas aparece no seguinte trecho:

A noção do determinismo da ação chama atenção para fatores anteriores que moldam os modelos mentais dos atores-chave. Sua aplicação em pesquisa promete lançar luz em como crenças são mantidas pelos atores à medida que estes se engajam em negociações com outros dentro da organização, e quão flexíveis eles serão em modificar suas crenças frente à pressão da evidência. (CHILD, 1997, p.52).

Em suma, limitações à escolha podem surgir do determinismo da ação, processo político interno e deficiência de informações. A identificação destas limitações enriquece o conceito original de Escolha Estratégica, já que enfatiza as restrições sobre aquela além das que são impostas pelo ambiente da organização.

Quanto ao ambiente, Child (1997) deixa claro que não é possível se abstrair de seus condicionantes mesmo quando se considera as escolhas disponíveis aos atores organizacionais. O ambiente apresenta oportunidades e ameaças a organizações que estabelecem parâmetros de escolha. A maneira como os atores compreendem o ambiente afeta a maneira como vêm o exercício de sua autonomia para decidir entre alternativas. A análise da Escolha Estratégica reconhece o aspecto pró-ativo e reativo no processo de tomada de decisão na mesma proporção que reconhece a influência do ambiente. Esta inter-relação atores/ambiente aparece no seguinte trecho:

Eles (agentes organizacionais) podem tomar iniciativas externas, incluindo escolhas de entrar e sair de ambientes, e também fazer arranjos internos adaptativos. Ao mesmo tempo, o ambiente em que estão operando parece limitar o escopo da ação porque impõe certas condições para que suas organizações tenham um bom desempenho[...] (CHILD, 1997, p 53)

Quanto à conceitualização de ambiente, a análise estratégica incorpora tanto a perspectiva subjetivista quanto objetivista. Alguns teóricos seguiram o argumento de Weick (1973), a ponto de advogar que o ambiente é uma construção dos atores organizacionais, ou seja, é visto sob o ponto de vista de suas percepções, enquanto outros defendem que o ambiente não pode ser reduzido a interpretações subjetivas dos agentes organizacionais. Não há uma decisão entre uma ou outra visão, mas é dada importância maior ou menor a cada uma dependendo da corrente dentro do paradigma da escolha estratégica.

Ainda segundo o autor, a análise da Escolha Estratégica, com seu foco em atores organizacionais, vê a evolução das organizações como um produto das decisões dos atores e não apenas como um processo passivo de seleção do ambiente, como ocorre com a Ecologia Populacional. Os atores-chave têm papel importante na iniciativa, formação e reorientação estratégica em relação ao ambiente.

### 2.3 APROXIMAÇÕES ENTRE ECOLOGIA ORGANIZACIONAL E ESCOLHA ESTRATÉGICA

Com o crescente desenvolvimento de pesquisa nas áreas de Ecologia Populacional e Escolhas Estratégicas, alguns teóricos organizacionais têm buscado pontos em que as duas teorias, aparentemente divergentes, exerçam influência recíproca. Um artigo que discute esta possibilidade é de autoria de Astley e Van de Ven (1983), em que os mesmos argumentam a respeito de respostas para a seguinte pergunta: “A vida organizacional é determinada por restrições ambientais intratáveis ou é ativamente criada através de escolhas gerenciais estratégicas?” (p.245). Para os autores, existe a chance de que ainda que diferentes perspectivas apresentem diferentes quadros do mesmo fenômeno organizacional, estas não necessariamente devem se anular.

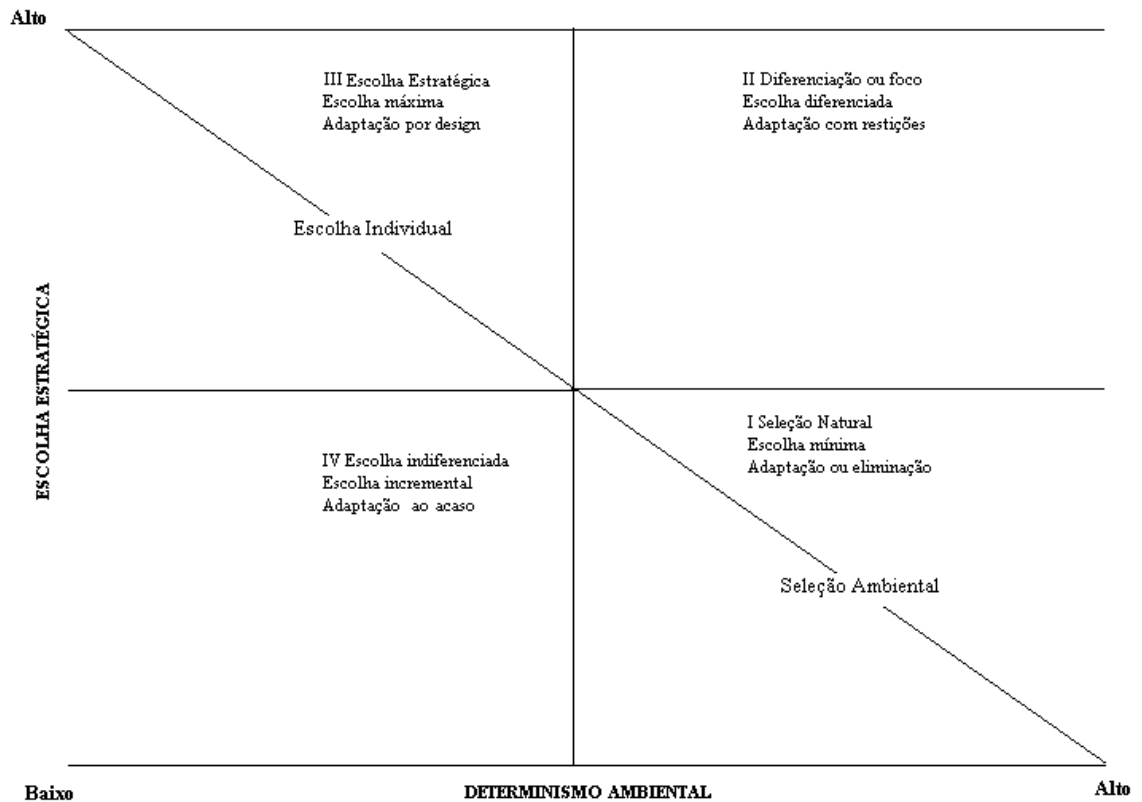
Para Astley e Van de Ven (1983), parece óbvio que se o foco está em populações de organizações, como é o caso da Ecologia Populacional, as Escolhas Estratégicas de organizações vistas de forma única assumem importância menor. O próprio nível de análise surte este efeito, já que ao procurar-se entender a dinâmica de um agregado de organizações sob certas condições ambientais, perde-se o foco na visão micro das atividades de organizações vistas de forma individual. Ainda, segundo estes, é possível aplicar uma análise em nível de população conjuntamente a uma orientação voluntarista. Mesmo que o artigo apenas reflita sobre esta possibilidade, este trabalho pretende seguir esta idéia. O foco referido à população e em nível micro, ou seja, de organizações individuais deve enriquecer o entendimento da trajetória de uma organização dada, pois ao se analisar o agregado de organizações homogêneas obtêm-se dados relevantes a respeito de um setor em determinada região, enquanto a análise das decisões estratégicas fornecerá dados a respeito das escolhas estratégicas, ou seja, o nível micro de atividade da organização vista individualmente.

Hrebiniak e Joyce (1985) seguem a mesma linha de pensamento. Para estes autores, classificar a mudança como ou determinada organizacionalmente ou pelo ambiente é enganosa e dirige o foco de pesquisa para um caminho distinto da real natureza interacionista crítica sobre a natureza dos relacionamentos organização-ambiente no processo de adaptação. Segue a idéia-chave do artigo em questão:

Uma implicação relativa na literatura existente é a suposição de que uma distinção binária entre escolha e determinismo captura a realidade do comportamento organizacional e da mudança. Ainda que pareça popular e intuitivamente satisfatório categorizar desta forma, a confiança em uma ou outra tira o foco do fato de que ambas são essenciais para uma descrição exata da adaptação organizacional (HREBINIAK e JOYCE, 1985, p.336).

Nestes termos assume-se que, embora se possa supor que o ambiente tenha um caráter altamente determinístico, controlando completamente os fins e resultados, a escolha nas organizações ainda é possível. Escolhas são variáveis independentes importantes para o desenvolvimento do equilíbrio com o ambiente externo. Hrebiniak e Joyce (1985) desenvolvem assim linhas que formam quatro quadrantes, demonstrando a relação de escolhas estratégicas e determinismo ambiental na adaptação organizacional.

Na figura 1 (p.28), o quadrante I mostra as condições da ecologia populacional, onde há baixa escolha estratégica e alto determinismo ambiental. Neste quadrante estariam incluídas muitas pequenas organizações vendendo produtos tipo *commodity*, e podemos citar como exemplo típico a organização que será neste trabalho estudada. Daí a importância da ecologia populacional para este trabalho. No quadrante II, tanto escolhas estratégicas quanto determinismo ambiental são altos, definidos num ambiente turbulento para adaptação. No quadrante III, marcado pela alta escolha estratégica e baixo determinismo ambiental, autonomia e controle são a regra ao invés da exceção. Finalmente no quadrante IV há baixa escolha estratégica e baixo determinismo ambiental e a mudança é denominada como adaptação por acaso. A utilização dos quadrantes prevê uma linha contínua de tal forma que o processo de adaptação é visto como dinâmico, ou seja, com o tempo, a posição de uma organização pode variar como resultado das escolhas estratégicas ou mudanças no ambiente externo.



**Figura 1: Relação de escolhas estratégicas e determinismo ambiental na adaptação organizacional**

Fonte: HREBINIAK e JOYCE (1985, p.339)

Concluindo e reiterando o esquema dos autores, a interdependência e interações entre escolha estratégica e determinismo ambiental definem o processo de adaptação. Logo, cada um é insuficiente e ambos são necessários para uma explicação satisfatória sobre o processo em análise. Na medida em que se vê a adaptação como um processo dinâmico fica óbvio que para qualquer organização, elementos e variáveis relativas a escolhas estratégicas e determinismo ambiental existem simultaneamente. Desse ponto de vista, modelos simples que se baseiam na construção conceitual de explicações mutuamente exclusivas de causa e efeito podem não ser suficientes para capturar a complexidade e riqueza do comportamento organizacional.

Zammuto (1988) constrói seu argumento na linha de Hrebiniak e Joyce (1985), enfatizando que as duas teorias, Ecologia Organizacional e Escolha Estratégica, não são mutuamente exclusivas. Em seu artigo, o autor tenta demonstrar que os dois pontos de vista têm uma importante correspondência em suas classificações de estratégia organizacional e que suas previsões a respeito do *mix* de tipos estratégicos encontrados em ambientes estáveis são idênticos. Além do mais, a análise realizada mostra que os conceitos de estratégia da

Ecologia Organizacional podem auxiliar os teóricos da Escolha Estratégica no sentido de melhor entender como pressões ambientais restringem a escolha estratégica, porque algumas orientações estratégicas são mais bem-sucedidas que outras em condições de mudança ambiental e como e porque o *mix* de tipos estratégicos em uma indústria muda ao longo do tempo.

Zammuto (1988) recorre a uma visão ecológica de estratégia organizacional para demonstrar sua posição. O conceito de estratégia na Ecologia Organizacional explora as oportunidades de recurso em um nicho e sob quais condições a seleção ambiental favorece diferentes estratégias de exploração. O nicho é um espaço de recursos definido por um conjunto de condições físicas, biológicas e sociais que provê recursos para e estabelece restrições quanto ao desempenho de uma população organizacional. Quatro tipos de estratégia são identificadas na consecução da análise de população, baseadas na amplitude dos domínios organizacionais e na maneira pela qual as organizações exploram um nicho populacional. Enquanto os ecologistas organizacionais não estão interessados na ação gerencial *per se*, os mesmos tipos estratégicos são encontrados no trabalho de teóricos de escolha estratégica que estão interessados nestas questões.

Segue quadro comparativo dos tipos estratégicos das duas perspectivas, conforme Zammuto (1988):

Perspectiva da Escolha Estratégica	Perspectiva da Ecologia Organizacional
Defensor: direciona seus produtos a um segmento limitado do mercado; redução de custos de manufatura e distribuição e melhora na qualidade do produto.	Especialista-K: compete com base na eficiência dentro de um estreito domínio de operação.
Analista: domínio é mistura de produtos e mercados; movimentos rápidos em direção a novos produtos e mercados com incipiente aceitação; crescimento com penetração de mercado; força na base tradicional produto-mercado.	Generalista-K: domínio amplo e foco em eficiência.
Prospector: principal capacidade é encontrar e explorar novas oportunidades de produto e mercado.	Generalista-r: amplo domínio e rápido movimento para explorar oportunidades.
Empreendedor: movimento rápido em áreas limitadas; única restrição é a energia e adaptabilidade do único diretor.	Especialista-r: movimento rápido para explorar oportunidades de mercado em um estreito domínio de atividade.

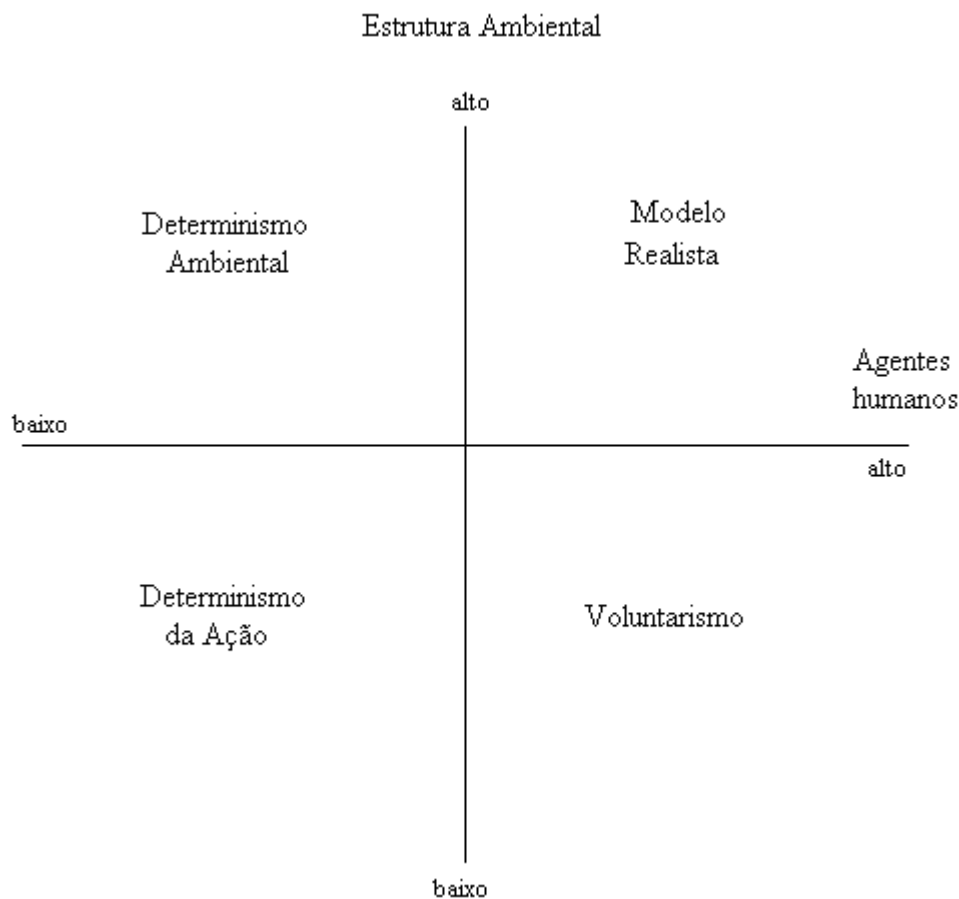
**Quadro 1: Comparativo de Estratégias**

Fonte: Adaptado de Zammuto (1988)

A correspondência entre as perspectivas ecológica e de Escolha Estratégica são claras, como demonstrado. Logo, é possível, ratificando Zammuto (1988), aplicar a lógica da perspectiva ecológica para melhor compreender as restrições às escolhas estratégicas.

### 2.3.1 A crítica de Whittington (1988) à dicotomização entre as orientações voluntarista e determinista

Para Whittington (1988), a dicotomização nos Estudos Organizacionais entre as orientações teóricas voluntarista e determinista é simples demais. O autor propõe como alternativa o modelo Realista que, em contraste com o voluntarismo “puro”, incorpora a estrutura ambiental como pré-condição essencial para as capacidades interna e externa para a escolha estratégica. O modelo Realista seria um de quatro quadrantes, sendo os demais determinismo ambiental, determinismo da ação e voluntarismo. Neste modelo apresentam-se reconciliados estrutura (ambiental) e agentes.



**Figura 2: Ênfases explanatórias em estratégia corporativa**  
 Fonte: Adaptado de Whittington, 1988.

Ainda segundo o autor, as estruturas ambientais seriam essenciais para a constituição do ser humano como suficientemente complexo e com poder suficiente para exercer ação.

Assim, a falha encontrada na teoria voluntarista estaria justamente na negligência das forças estruturais e a insuficiente afirmação da capacidade de ação humana. O modelo Realista insiste justamente na importância de estruturas pré-existentes para a ação humana, em oposição ao determinismo que vê o ambiente como fator restritivo das decisões estratégicas; do determinismo da ação que relega as escolhas a uma única opção possível em face do ambiente, e, por fim, do voluntarismo que encontra na remoção das restrições ambientais uma maneira de assegurar a gama de escolhas estratégicas.

### **2.3.2 A busca pela superação do caráter *anti-management* da Ecologia Organizacional**

Cunha (1999) também busca pontos de influência com outras perspectivas organizacionais a fim de superar o caráter *anti-management* da Ecologia Organizacional. Para este autor, é preciso, antes de tudo, entender seu sucesso e crescimento diante de seu caráter “pernicioso” no que diz respeito ao relacionamento com os gestores e a gestão. Como já explorado aqui, a Ecologia Organizacional dedica-se ao estudo de um nível de análise não explorado nos Estudos Organizacionais, o das populações de organizações. Além disso, “as abordagens organizacionais dominantes analisam a organização como se sua ação fosse independente da influência e da interação com o ambiente externo” (CUNHA, 1999, p.23). As perguntas-chave do artigo de Cunha (1999), para as quais se procura respostas são: “A teoria ecológica apresenta implicações válidas para a gestão de organizações? E como aproximar a teoria ecológica das teorias de gestão para gestores?” (p.24).

Parece óbvio que a utilidade da teoria ecológica para a prática da gestão constitua um problema a que se deve prestar atenção, caso a sobrevivência da perspectiva esteja em jogo. Em nenhuma outra teoria o papel do gestor se apresenta limitado, como é passível de verificação no destaque abaixo:

Não sendo necessariamente ‘heróis’, os gestores não devem ser tratados como ‘anti-heróis’: eles são atores organizacionais constrangidos pelo contexto, mas não a ponto de sua ação ser determinada pelo ambiente externo. Em alguns casos, eles conseguem mesmo (devida ou indevidamente) uma ampla latitude de decisão, chegando até mesmo a por em risco a própria organização [...] (CUNHA, 1999, p.25)

Ainda conforme o autor, “mesmo aceitando que o contexto organizacional e ambiental constrange a ação dos gestores, é difícil aceitar que o processo de influência entre o contexto e o gestor se desenrole num só sentido: do contexto para o gestor” (p.25).

Quanto à estratégia organizacional, Cunha (1999) realça a contribuição da Ecologia Organizacional para a mesma, no sentido de ampliar e aprofundar a análise para a compreensão do dinamismo inerente à formulação, implementação e validação das estratégias, já que o ambiente externo viabiliza certos tipos estratégicos, como já exposto neste trabalho.

O autor vê ainda uma promissora aproximação entre as perspectivas ecológica e contingencial, tornando-as, quem sabe no futuro, complementares. Conforme palavras do autor: “A teoria contingencial ilustraria o esforço de adaptação das organizações ao seu ambiente externo, enquanto a teoria ecológica assinalaria as razões do sucesso ou fracasso desse esforço adaptativo” (CUNHA, 1999, p.27).

No próximo item estarão relacionados conceitos da Ecologia Organizacional, assim como da Escolha Estratégica, considerados relevantes para a prática da gestão. Embora a escolha destes conceitos tenha sido feita levando-se em conta a organização em estudo, sua importância pode ser estendida a outras organizações cujas peculiaridades se assemelhem às da empresa em questão.

Através deste referencial procurou-se fazer um apanhado do que existe na literatura de Estudos Organizacionais sobre as teorias que têm relevância para a análise final deste trabalho. As perspectivas em que este trabalho estará apoiado são da Ecologia Organizacional e Escolha Estratégica. Embora tidas como distintas, há uma tendência crescente na área de Estudos Organizacionais no sentido de aproximá-las, encontrando-se pontos de influência em que ambas expliquem de forma mais realista a prática cotidiana. Enquanto o ambiente externo exerce papel preponderante na Ecologia Organizacional, os atores ou agentes assim chamados, estão no centro do foco da Escolha Estratégica. Reiterando a decisão de não-dicotomização, e sim aproximação, procuramos nesta parte do trabalho apresentar as principais correntes e idéias que suportam esta linha de estudo.



## 2.4 POSICIONAMENTO CRÍTICO E CONCEITOS RELEVANTES AO TRABALHO

Embora ambas as perspectivas, Ecologia Organizacional e Escolha Estratégica, irão se mostrar relevantes para a análise dos dados, é preciso reiterar que não é tanto o contraponto, mas traços de um recorte em que elas se mostrem cooperativas cada uma a seu critério, que farão com que o estudo se mostre enriquecido por um debate já iniciado no campo dos Estudos Organizacionais. Neste sentido, tem-se buscado pontos de convergência que façam com que estas perspectivas por tanto tempo mutuamente exclusivas caminhem lado a lado, tornando a teoria algo mais próximo da vivência organizacional.

Assim sendo, os conceitos e relativas proposições utilizados para a análise de dados são de forças ambientais restritivas e inércia da Ecologia Organizacional, e modelo de aprendizagem e o papel proativo dos tomadores de decisão e a possibilidade do determinismo de ação dentro da perspectiva da Escolha Estratégica

Com a Ecologia Organizacional o ambiente e suas forças restritivas passam a dominar o cenário organizacional. O ambiente seleciona as formas organizacionais mais aptas, dizem os teóricos desta linha de pensamento. Tal declaração, que aparece como resultado de uma longa concepção teórica, traz para as correntes interessadas no gerenciamento das organizações, propriamente dito, uma visão um tanto abstrata e de cunho mais sociológico do que gerencial a respeito das forças ambientais. O ambiente mais parece uma mão invisível capaz de operar sobre o destino das empresas tolhendo esta mesma capacidade dos agentes organizacionais. Esta visão de ambiente que parece assustar no primeiro contato com a teoria, no entanto, tem sua razão de ser se pensarmos em sua utilidade para pesquisa em organizações atuando em ambientes que influem sobre as mesmas de forma inegável e peremptória. A análise em nível de populações, se não permite inferir de forma infalível certas tendências a respeito da sobrevivência de certas formas e aparecimento de outras, até porque o ambiente está em constante mudança imprevisível, permite sim, detectar vulnerabilidades comuns a determinados grupos organizacionais e porque não dizer compreender a dinâmica de um ramo específico de atividade empresarial.

Um conceito importante, embora já tenha sido citado em outras teorias é o de inércia. As ditas forças de inércia existem no âmbito dos processos organizacionais, e não há como negar, por exemplo, que custos de investimento e manutenção de estrutura e o próprio

histórico de uma organização são motivos de resistência ou dificuldade de adaptação frente as mudanças ambientais. Embora Hannan e Freeman (1989) confiem muito na hipótese de que grandes organizações são mais inertes, logo mais aptas a serem selecionadas pela confiabilidade e justificação de seus processos, organizações com dimensões variadas também podem sair ganhando, mas no quesito idade.

Em relação à Escolha Estratégica, há uma corrente dentro da própria perspectiva que parece se ater mais à realidade, não de Aldrich (2008), afirmando que pelo menos a autonomia do agente organizacional não é absoluta. O modelo de aprendizagem de Child (1997) está focado em nível micro ou de organizações individuais, e parece funcionar em sua concepção, não fora a noção de que para a Escolha Estratégica ocorrer é preciso dissolver as restrições ambientais. Na idéia original, se não exposto exatamente desta maneira, as coisas pareciam funcionar mais ou menos assim.

A possibilidade de escolhas irrestritas surtiu efeito entre os defensores desta perspectiva e não demorou para que um nova corrente abarcasse limitações às escolhas e a ação dos agentes organizacionais. Os teóricos do determinismo de ação enfatizam os mecanismos de seleção de ação, propondo que, diante de certos impulsos e tendências baseados em traços psicológicos, memória e preferências o agente organizacional seleciona apenas um tipo de ação. Obviamente os teóricos da ação, como são chamados beberam na fonte da Escola Carnegie, como é chamada por Motta e Vasconcelos (2002) a corrente do Modelo da Racionalidade Limitada que advoga que o gestor busca soluções satisfatórias dentro de suas limitações. Whittington (1988) buscou uma solução diferente para os problemas da escolha e autonomia absoluta com seu modelo Realista, reconsiderando a importância de estruturas pré-existentes para a ação humana, ou seja, o ambiente não poderia ser apenas dissolvido, sendo uma condição para a capacidade de escolha, o que representa a volta de uma percepção mais realista como referido acima e mais conveniente para a consecução do estudo presente.

Finalmente, e de suma importância para concepção da idéia original do trabalho, as questões levantadas por Hrebiniak e Joyce (1985) permearão a análise. A partir do artigo destes autores, o foco analítico estará voltado para uma aplicação da natureza interativa da relação organização-ambiente no processo de adaptação, sem a exclusão mútua entre as perspectivas detalhadas neste estudo. Visto desta maneira, como proposto pelos mesmos, a Escolha Estratégica é sempre possível, apesar da natureza qualitativa e o impacto do processo de decisão certamente variarem com o contexto organização-ambiente.

### **2.4.1 Vulnerabilidades das teorias da Ecologia Organizacional e da Escolha Estratégica**

Em termos de vulnerabilidades, a perspectiva da Ecologia Organizacional sinaliza pontos discutíveis, sobretudo a respeito dos conceitos de forma e mudança e de seu radicalismo quanto à capacidade da ação dos agentes organizacionais. Já a perspectiva da Escolha Estratégica apresenta pontos questionáveis para pesquisa, principalmente na mensuração da percepção dos agentes organizacionais e impacto dos processos políticos dentro das organizações. Além disso, a capacidade de agir sobre o ambiente também pode ser vista com dúvidas. Estas posições podem ser melhor esclarecidas como segue.

Em termos de conceituações, a teoria da Ecologia Organizacional se mostra um tanto vulnerável, e aqui citaremos dois conceitos cuja exposição imprecisa nos trabalhos de Hannan e Freeman (1989) torna o trabalho de qualquer estudioso que optar por dar prosseguimento a uma pesquisa seguindo seus pressupostos teóricos propenso a falhas. Os próprios autores não chegam a uma resposta clara para o que é forma. Não há como distinguir uma população específica sem saber a forma comum das organizações que estarão incluídas nela. O que caracteriza a forma? Para esta pergunta só achamos resposta no trabalho de Aldrich (2008), mas não seria o trabalho seminal o de Hannan e Freeman (1989)? Além disso, ao falar sobre inércia, estes citam mudanças normais, pequenas e radicais, ficando a dúvida se este critério fica nas mãos do próprio pesquisador.

A questão da ação humana relativamente desta categoria é praticamente anulada, como mostra o seguinte trecho:

É claro que ações individuais importam para as organizações, mas elas importam mais às subunidades em que estes indivíduos trabalham do que para a organização como um todo...Da perspectiva da explicação de variabilidade no mundo organizacional, as motivações e preferências de atores particulares provavelmente não importam muito.(HANNAN E FREEMAN,1989, p.40)

Este é o ponto de maior radicalismo da teoria citada. A sobrevivência da organização passa a ser uma questão de sorte, de probabilidade. Daí a questão proposta por Cunha (1999), que segue em linha geral nestes termos: Afinal de contas, qual a relevância da Ecologia Organizacional para a gestão de uma empresa? Nem as pesquisas foram capazes de demonstrar tendências infalíveis a respeito do rumo das organizações, antes probabilidades. A análise em nível macro não comporta histórias peculiares de organizações individuais e assim

as ações dos indivíduos se perdem. Em relação ao contraponto fornecido pela abordagem da Escolha Estratégica, Aldrich (2008) coloca a visão ecológica sob sua argumentação crítica:

Enquanto escolha estratégica é possível sob certas condições, eu argumentarei que por causa da impossibilidade de domar a situação de muitas organizações, barreiras à escolha por causa de dependência inter-organizacional e problemas de percepção e processamento de informação, as oportunidades para escolha estratégica são severamente limitadas (p. 136)

Uma vulnerabilidade da perspectiva da Escolha Estratégica, ou da corrente que defende que o ambiente é representado pela percepção dos agentes organizacionais é a negligência da estrutura além da interpretação dos agentes. Não correremos este risco de análise tendo em vista a escolha do ambiente objetivo como foco de estudo. Como reiterado na revisão da teórica, a perspectiva da escolha estratégica tem aceitado tanto a visão objetiva quanto subjetiva do ambiente.

Em relação à atuação sobre o ambiente, embora para a perspectiva da Escolha Estratégica esta seja uma característica natural da relação agente/ambiente, o pensamento de Aldrich (2008) parece mais oportuno. Para este autor, a capacidade de influência estratégica sobre o ambiente funciona fundamentalmente para grandes organizações, embora neste caso deveria ser considerado o fato de que a vasta maioria das organizações é pequena, ou seja, grandes organizações têm mais recursos e poder para moldar o ambiente, enquanto pequenas organizações atuam com menor gama de produtos, em mercados locais e não dispõem de grandes recursos financeiros, o que deixa as últimas em menor probabilidade de agir sobre o ambiente.

Quanto à importância de processos políticos e atuação entre agentes organizacionais em posição de liderança, parece óbvio que estes processos existem e influem nas escolhas sobre o rumo das organizações. O problema em nível de pesquisa torna-se a mensuração do impacto destas relações interpessoais, à medida que muitas experiências a este respeito ficam implícitas ou não documentadas.

## 2.4.2 A estratégia como processo emergente

O termo estratégia tem sua versão para a teoria das Escolhas Estratégicas, mas visto sob o ponto de vista de Schindehutte e Morris (2001) parece adquirir uma abordagem válida para este estudo, conforme segue:

[...] no contexto de pequena empresa, firmas geralmente não têm declarações escritas formais de estratégia, ou elas as especificam em termos muito gerais. A verdadeira estratégia da firma pode ter que ser deduzida através de padrões de comportamento e alocação de recursos que se desenvolvem ou evoluem. Pode ou não ser intencional, e freqüentemente emergem através de uma série de ajustes incrementais às oportunidades e ameaças confrontadas pela firma ao longo do tempo. (p.84)

Whittington (2002) ao explorar quatro abordagens ou perspectivas a respeito de estratégia coloca assim o posicionamento evolucionista (sua definição para estratégias sob a perspectiva do determinismo ambiental): “do ponto de vista evolucionário, é o mercado, e não os gerentes, que faz as escolhas mais importantes....Tudo o que os gerentes podem fazer é garantir que suas empresas se ajustem o mais eficazmente possível as exigências do ambiente onde atuam” (p. 4). Ainda segundo este autor, as abordagens clássica e processual não descartam a possibilidade da ação humana, sendo os processos estratégicos respectivamente deliberados ou emergentes.

Ainda segundo Whittington (2002), para os clássicos “a lucratividade é o objetivo supremo das empresas, e o planejamento racional é o meio de obtê-la.” (p.13). O estrategista é a figura a parte, responsável pela análise e planejamento estratégico da organização. Diferentemente, para os processualistas, a estratégia *emerge* em meio à confusão, planejamento e ação se fundem, e a estratégia acaba sendo vista em retrospecto. Whittington (2002) reitera que, para os processualistas, “as estratégias formam-se de uma mistura de análise e instinto, de rotina e espontaneidade, da direção e da base, da sorte e do erro” (p.67).

Destas visões e divisões de estratégia em diferentes escolas vale para o estudo em questão a concepção de estratégia como um processo emergente, não formalmente planejado e muito sob a influência das condições ambientais, seguindo os pressupostos da escola processualista, de acordo com Whittington (2002).

Os posicionamentos adotados, assim como conceitos escolhidos por sua relevância ao estudo, auxiliarão a prática da análise dos dados coletados durante a pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa foi desenvolvida em forma de estudo de caso, a qual se dedica, conforme Gressler (2004, p.55) a “estudos intensivos do passado, presente e de interações ambientais (sócio-econômica, política, cultural) de uma unidade”. A unidade, neste caso, é a organização escolhida, diga-se a empresa Klemm & Cia. Ltda., cuja caracterização foi apresentada no item 1.2, p.11 deste trabalho. A pesquisa realizada pretendeu atingir certo grau de profundidade ao garantir uma visão holística da unidade. Ainda segundo a autora, “o estudo de caso restringe o número de elementos em estudo e aprofunda-se no número de variáveis. A grande vantagem do estudo de caso é a elevação da validade interna, dado o grande número de variáveis e a profundidade de sua análise” (p.56).

Como esta pesquisa teve como intuito abranger a trajetória de uma organização, foi focado o estudo de caso histórico-organizacional. Com o interesse voltado para a vida da organização, fez-se uso de diversos dados disponíveis a respeito da produção ao longo do tempo e relatórios e depoimentos em nível de direção. Assim proposto e depois de declarada a delimitação do estudo, partiu-se para a coleta de dados e organização das informações, seguida de descrição e análise dos dados.

Tendo em vista a necessidade de relatos em profundidade a respeito do histórico da empresa, optou-se pela seleção de apenas dois gestores, com tempo de vivência suficiente na empresa a ponto de poderem rastrear seus momentos mais importantes durante os anos de sua existência. A metodologia utilizada foi História Oral, pois através do trabalho com a memória dos entrevistados foram registrados relatos do passado e respeitados certos procedimentos quanto à conduta da pesquisa comuns neste tipo de metodologia. A relação entre a pesquisadora e pesquisados foi negociada desde o início e pautada pela sinceridade e respeito, quesitos referidos por Montysuma (2006). Desta forma os propósitos da pesquisa foram discutidos com os pesquisados, assim como a disponibilidade dos mesmos para colaborar com seus relatos e anuência quanto à utilização dos registros orais.

Quanto aos instrumentos, a pesquisa transcorreu basicamente através de entrevistas e coleta de documentação, esta última com o intuito de corroborar as informações levantadas naquelas. Quanto às entrevistas, partiu-se, primeiramente para entrevistas não estruturadas, dando ao respondente liberdade para que se expressasse ao seu modo e possibilitando à

entrevistadora colher maiores subsídios para a construção de entrevistas semi-estruturadas. Segundo Gressler (2004, p.165), a entrevista semi-estruturada ou focalizada “é constituída em torno de um corpo de questões do qual o entrevistador parte para uma exploração em profundidade”. Yin (2001), na mesma linha faz uma distinção entre entrevistas espontâneas, em que aos respondentes-chave é possibilitada a colocação de opiniões sobre determinados eventos, e entrevistas focais em que o entrevistador segue certo conjunto de perguntas. Deste modo, as primeiras entrevistas ocorreram com intuito de ouvir a narração, em linhas gerais, da história da empresa, mais precisamente os eventos vivenciados pelos entrevistados na mesma. Sem a interrupção da entrevistadora, estas entrevistas serviram de base para a formulação de perguntas mais específicas a respeito de tópicos relevantes para a pesquisa e que ainda não haviam sido mencionados. Ao todo, cada gestor foi ouvido em três entrevistas, sendo cada uma com duração de cerca de 45 minutos. As entrevistas foram gravadas nas condições acima referidas e posteriormente transcritas de modo a auxiliar a seleção das principais informações e a reconstrução do passado em ordem cronológica. Como parte da metodologia de História Oral, a transcrição das entrevistas foi enviada por meio da internet aos entrevistados, tendo em vista a necessidade da concordância destes em relação ao conteúdo dos seus relatos e ao prosseguimento da pesquisa. O retorno dos gestores demonstrou engajamento com a pesquisa, um dado fundamental para sua validade. Segue o perfil dos gestores entrevistados:

Sujeito	Idade	Estado civil	Cargo atual e tempo na empresa	Formação	Especialização
Jürgen	74 anos	Casado 2 filhos	Diretor Presidente 53 anos	Ciências Contábeis Direito	
Thomas	39 anos	Casado 2 filhos	Gerente Administrativo 16 anos	Administração Ciências Contábeis	Finanças (FGV)

**Quadro 2: Perfil dos gestores entrevistados**

Fonte: Elaborado pela autora

A respeito da documentação, conforme já citado acima e seguindo Yin (2001, p.109) “o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes”, neste caso, as entrevistas realizadas.

Foram ainda realizadas duas entrevistas com corretoras que trabalham no mercado de óleos vegetais para complementar as informações dos gestores a respeito do ambiente externo

da empresa, mais precisamente da evolução do mercado destes produtos. Sobre óleo de soja, a entrevista ocorreu na Corretora Cerealbrasil em Porto Alegre por cerca de 40 minutos, sendo gravada com a autorização da responsável e posteriormente transcrita. Em relação ao mercado de óleo de linhaça a entrevista foi feita via e-mail, tendo em vista que a Corretora Aboissa está localizada em São Paulo. Segue o perfil das entrevistadas:

Sujeito	Idade	Estado civil	Cargo	Formação	Especialização
Eliane	52	Casada 1 filho	Corretora na empresa Cerealbrasil há 32 anos	Comunicação Social-RP	Marketing (EUA)
Priscila	26	Solteira	Gerente de Unidade na empresa Aboissa há 5 anos	Administração/ Hab. Comércio Exterior	

**Quadro 3: Perfil das corretoras entrevistadas**

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação à coleta de dados, foram obtidos como refere Gressler (2004) dados de natureza qualitativa. Segundo a mesma autora “os dados qualitativos são aqueles que refletem um atributo que determina a natureza de um objeto ou fenômeno”. (p.181). No processo de seleção, os dados foram examinados cuidadosamente e o material passou por uma verificação com o intuito de eliminar informações distorcidas, confusas ou incompletas.

Dentre os objetivos específicos, aquele que tinha como propósito agregar a este estudo uma tabela relacionando número de pequenas, médias e grandes empresas de óleo vegetal, mais especificamente óleo de soja e linhaça, desde a década de 1960 até os dias atuais no Rio Grande do Sul, conforme item 1.3.2 deste trabalho, não foi alcançado devido ao nível de agregação de dados utilizado pelo IBGE. Apesar de requisitada uma tabulação especial via e-mail ao IBGE sede Rio de Janeiro, o retorno recebido foi de que as indústrias estão tabuladas em óleos vegetais, sem divisões de tipos de óleos (soja e linhaça) conforme pedido feito. Sem esta comprovação quantitativa, os dados a este respeito ficaram restritos aos depoimentos aproximados dos entrevistados sobre tendências de surgimento e fechamento de indústrias do ramo em determinados períodos específicos.

Passado o processo de seleção, os dados passaram pela análise. De acordo com Gressler (2004), a análise é realizada nos níveis de interpretação e explicação, em que se busca relacionar os dados obtidos a outros conhecimentos existentes e os esclarecimentos sobre a origem das variáveis, ou as condições antecedentes que levam aos fatos.



A estratégia analítica geral, seguindo Yin (2001), baseou-se em proposições teóricas que levaram ao estudo de caso. De acordo com Yin (2001, p.133) “os objetivos e projeto originais do estudo baseiam-se, presumivelmente, em proposições como essas, que, por sua vez, refletem o conjunto de questões da pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas interpretações que possam surgir”. Como sugere o autor, através do método de construção de explanação recorreu-se a uma série de iterações como a comparação entre as descobertas e as proposições, revisão destas proposições, comparação de outros detalhes com a revisão, e assim por diante, repetindo-se o processo tantas vezes quantas foram necessárias. Este método foi seguido a fim de demonstrar como as explanações podem refletir, se não todas, pelo menos algumas proposições teoricamente significativas.

É, em suma, neste conjunto de procedimentos realizados durante o processo de pesquisa que se efetuou a etapa de análise e interpretação dos dados apresentada a seguir.

## 4. O PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Para reconhecer os aspectos que influenciam o gerenciamento da empresa, é preciso avaliar seu ambiente, especialmente as especificidades do mercado da soja e linhaça. As empresas de óleos vegetais se, por um lado, são afetadas pelos mesmos fatores ambientais, por outro reagem de formas diferentes. Os aspectos em questão são aqueles que, sob a ótica dos gestores e profissionais do mercado, influenciam ou influenciaram em algum momento o andamento dos negócios.

### 4.1 O AMBIENTE DA EMPRESA

A soja, matéria-prima para produção do óleo, é cotada na Bolsa de Chicago, ou seja, uma *commodity* negociada a nível mundial e em dólar, logo sujeito às variações cambiais. As variações cambiais dos últimos vinte anos surtiram efeito nos negócios, sendo que quando este não era fixo, as variações eram extremamente especulativas levando ou a lucros ou prejuízos quando as operações não eram asseguradas. Neste sentido as operações de *hedge*, espécie de seguro no caso de queda do dólar, garantiam o fechamento de negócios sem prejuízo.

O preço da soja cotado na Bolsa de Chicago é baseado na região de Chicago, assim além deste há o chamado prêmio. O prêmio é o valor a mais ou a menos o valor da cotação da Bolsa dependendo do país a que se destina a mercadoria, no caso de exportação. Desta forma, por exemplo, no Brasil vende-se ao preço de Chicago menos ou mais o preço que vale no destino. O prêmio é influenciado pela demanda por nossa mercadoria em relação à demanda da mercadoria americana e o frete. Nesse prêmio é calculado o preço do óleo em dólar. Durante muitos anos trabalhava-se só com a oferta, demanda e clima como fatores que influenciavam o preço, mas nos últimos anos o mercado financeiro também tem influenciado. Os fundos de investimento estão dominando as bolsas, os mercados; por isso, além do clima e da demanda é preciso olhar também as tendências de migração dos fundos de investimento para *commodities*. Outra tendência recente que tem resultado em grandes oscilações de preço

do óleo de soja é o fenômeno do biodiesel. Os preços têm subido em função do petróleo, pois o óleo de soja acompanha a cotação deste.

Com a globalização, sobretudo a partir da década de 1990, muda o quadro da concorrência, especialmente no que diz respeito ao óleo de soja. As grandes empresas passaram por uma onda de aquisições e fusões, as médias fecharam ou foram integradas a empresas maiores enquanto as pequenas se restringiram ao mercado de suas regiões. Nos últimos anos houve uma grande concentração no ramo nas mãos do ABCD (ADM/Bunge/Cargill e Dreyfus) em nível mundial. Estas empresas investiram pesado absorvendo indústrias nas origens como Brasil e Argentina e nos destinos como China. Esta concentração tem mudado um pouco nos últimos anos com a entrada de novas empresas, principalmente na área de biodiesel. Além do processo de concentração do setor e acirramento da concorrência, as altas taxas de juro aplicadas no País na mesma época inviabilizaram investimentos através de captação de recursos internos. As grandes empresas sempre estiveram em melhor situação, especialmente as multinacionais que contavam com capital externo frente às restrições de acesso a capital no mercado interno, além de poder de barganha na hora da compra da matéria-prima.

Atualmente pode-se dizer que mesmo as empresas consideradas fortes em determinados períodos foram adquiridas por outras ainda mais fortes. Sendo um produto que não se diferencia, fatias de mercado são conquistadas através da preferência pela marca, já que nem em termos de preço existem grandes diferenças. O óleo de soja encontrado no mercado para a alimentação é o chamado Tipo 1, conforme especificidades técnicas regulamentadas pelo Ministério da Agricultura. Em essência todas as indústrias seguem este padrão, daí a indiferenciação do produto. A terceirização da produção é outra característica comum no ramo. Muitas empresas lançam marcas e fazem o óleo em terceiros.

As indústrias esmagadoras de soja estão concentradas na área de produção de soja: Mato Grosso, Paraná e Rio Grande do Sul. Até recentemente, as indústrias localizadas próximas aos portos estavam com vantagem logística, já que o custo do frete no Brasil é altíssimo. Este quadro pode mudar um pouco com a demanda interna aquecida pela fabricação do biodiesel. Ficarão mais favorecidas indústrias localizadas perto de fábricas de ração e de indústrias de biodiesel.

Quanto à compra, durante um bom tempo a empresa estudada adquiria muito de produtores de soja, mas a produção do grão alcançou um limite de crescimento no Rio Grande do Sul, ao mesmo tempo em que a produção passou a aumentar no centro do País,

principalmente em Mato Grosso, para onde as empresas seguiram. Com a oferta de grão estagnada e a vigência da lei Kandir (1996), o preço da soja aumenta, tornando-se caro na compra e caro na venda. A Lei Complementar nº87, ou lei Kandir, de autoria do Deputado Federal Antônio Kandir do PSDB (Partido da Social Democracia Brasileira) de São Paulo, entrou em vigor, no Brasil, em 13 de setembro de 1996 e isenta do tributo ICMS os produtos e serviços destinados à exportação. Vale ressaltar, no entanto, que no caso da soja, houve desoneração da exportação da matéria-prima (soja em grão) sem a desoneração da produção industrial. Assim, houve forte estímulo à exportação do grão em detrimento da exportação de produtos de maior valor agregado como óleo e farelo. Necessitando de divisas, o Governo Federal patrocinou a remessa de matéria-prima e aumentou ainda mais a disputa no mercado interno. Com boa parte da produção da soja *in natura* sendo exportada, principalmente para a China, as indústrias de outros países acabaram favorecidas em detrimento da indústria nacional. Se houvesse imposto sobre a exportação do grão talvez a produção ficasse mais no mercado interno e não houvesse falta da matéria-prima para esmagamento. Para as empresas esmagadoras houve uma redução no lucro, tendo em vista a necessidade de pagar a mais pela soja no mercado interno, como também conseqüente aumento de custo da matéria-prima. Com os produtores atentos ao valor de mercado do grão, o preço negociado estava atrelado a esta condição, deixando pouco poder de barganha aos compradores. Ainda que o tivessem e fosse pago ao produtor valor abaixo do de mercado, essas empresas corriam o risco de não contar mais com o fornecedor na próxima compra, tendo em vista que este poderia optar por um comprador que pagasse melhor pela matéria-prima.

Em relação aos outros óleos vegetais, o óleo de soja devido à alta produção mundial de soja e seus custos de produção, ainda é o produto mais econômico para refino de uso alimentar e para o biodiesel. Os outros óleos são mais caros e a produção é muito pequena. O Brasil não chega a produzir o que consome internamente, tendo que importar da Argentina e Paraguai. Além disso, o câmbio facilita a importação, valendo mais a pena importar do que produzir, e o próprio consumo de outros óleos como canola e milho ainda é muito baixo.

Quanto ao óleo bruto, tem-se percebido nos últimos dois ou três anos diminuição na oferta do produto devido ao biodiesel, pois este paga melhor do que o óleo comestível. O biodiesel vem mudando rapidamente o fluxo de escoamento do óleo de soja brasileiro que, até então, tinha os portos brasileiros como destino para o grande excedente da fraca demanda interna que era baseada apenas em consumo para alimentação. Já existe inclusive uma tendência de que o País venha a se defrontar com a necessidade de importar o óleo vegetal

pela demanda gerada pelo biodiesel. O óleo vegetal que participava em 3 a 4% na composição do biodiesel passará para 5% em 2010, o que é um volume enorme de óleos vegetais que serão agregados no diesel para formar o biodiesel. Outra tendência em função do biodiesel é a sobra do farelo. Até 3 a 5 anos atrás no Brasil e em outros países, as indústrias esmagavam pela proteína (farelo). Hoje, elas esmagam pelo óleo e a tendência é de venha a sobrar farelo. No Brasil as exportações de óleo de soja tendem a diminuir muito com a demanda interna para o biodiesel, que hoje está pagando um prêmio acima do preço de exportação. A tecnologia nas indústrias que começaram a surgir neste novo cenário adaptou-se à produção do biodiesel. O surgimento de cada vez mais indústrias em virtude dos incentivos fornecidos pelo Governo Federal se adaptam a esta nova realidade, trazendo novo ambiente de euforia. O Rio Grande do Sul já se destaca na produção do biodiesel, com diversas plantas já instaladas e em fase de implantação. Os reflexos nas cotações do mercado da soja já são significativos.

O câmbio também influencia os negócios da empresa em questão com a linhaça. Como exemplo, quando começou o Plano Real e o câmbio baixou e ficou parado e os juros aumentaram, as cotações dos produtos agrícolas, entre eles a linhaça, ficaram baratas. O Plano Real foi um programa de estabilização econômica realizado no mandato do então Presidente Itamar Franco em 1994. O programa idealizado e executado por uma equipe de economistas reunidos pelo então Ministro da Fazenda Fernando Henrique Cardoso tinha como objetivo reduzir a inflação. A produção local caiu bastante e a Klemm passou a importar da Argentina com ótimos prazos de pagamento. Em 1999 a cotação do dólar volta a aumentar e as dívidas com importação dobram. Se as variações na cotação da linhaça não chegam perto das variações da soja, problemas de safra são mais decisivos. Safra ruim, preço alto, enquanto safras boas amenizam o preço. Além disso, o custo de produção da linhaça também tem interferido no ânimo dos produtores e no preço, determinando a queda da produção.

Atualmente existem 4 fábricas de óleo de linhaça, concentradas no Rio Grande do Sul devido à proximidade com a região produtora de grão. O Brasil não possui preços ou volume para exportação. Para os próximos anos há tendência de maior volume de importação de óleo de linhaça de regiões mais competitivas como Europa, Estados Unidos e Argentina.

A concorrência quanto ao óleo de linhaça para uso de proteção de madeiras é diferente da do óleo de soja. A Klemm concorre com indústrias que fabricam o óleo não puro. Enquanto a empresa estudada fabrica óleo puro, outros chamam óleo de linhaça um produto de composição duvidosa. Em determinado momento, a Klemm também optou por uma mistura (óleo não puro) para também torná-lo mais barato e concorrer com estes fabricantes.

Esta tendência começou quando a linhaça se tornou mais rara e mais cara, e aí surgiu a idéia de um óleo não puro e mais barato. Juntamente com o óleo puro a empresa tem comercializado desde então a versão não pura.

Além do uso para proteger madeiras, o óleo de linhaça também é usado para a fabricação de resinas que são usadas em tintas gráficas, além de já existir, em desenvolvimento, um mercado para alimentos e ração animal. O mercado de óleo de linhaça diminuiu nos últimos anos devido a novas tecnologias do mercado químico (tintas), mas a tendência para os próximos anos é de que o mercado de alimentos e rações eleve o consumo através do uso de grãos e óleo. Outro fator importante é que os preços no Brasil têm sido cada vez mais altos devido ao fato da Argentina, principal fonte de importações brasileiras, ter diminuído anos após ano as áreas de cultivo de linhaça, substituindo pelo plantio de soja.

#### 4.2 O IMPACTO DA DINÂMICA SETORIAL NA TRAJETÓRIA DA EMPRESA

Apesar de ter sido possível identificar a ocorrência de dois períodos muito específicos em que a administração da empresa em estudo foi mais proeminentemente posta à prova, no ramo de óleos vegetais o que se verifica, em termos gerais, é que cada ano é um ano, cada safra é uma safra. Ou seja, há períodos em que o mercado internacional é melhor e outros em que o mercado nacional é melhor. E este é o caso da Klemm & Cia. Ltda., que, junto com outras indústrias de óleos vegetais, sempre esteve na dependência do resultado da safra de cada exercício. Na super-safra normalmente os preços caem, nas pequenas safras ocorre o contrário, e os preços aumentam. Às vezes, além do mais, as safras internacionais é que determinam os preços. As variações ocorridas durante toda a vida da empresa sempre foram administráveis e consideradas parte do negócio. A seguir, o impacto desta dinâmica setorial na trajetória da empresa em estudo.

#### 4.2.1 O setor de óleos vegetais: O caso da Klemm & Cia. Ltda.

Em 1945, conforme referido anteriormente, Johannes Karl Klemm, juntamente com Frederico Wietschke fundam a Klemm & Wietschke, empreendimento que se dedicava à fabricação de sabão em um prédio alugado. Em 1946, Wietschke deixa a sociedade, tomando seu posto Armando Gabe, quando a empresa passa a se chamar Klemm, Gabe & Cia.Ltda. Já na década de 1950, a empresa passa a fabricar óleo de linhaça e tungue, o que acaba impulsionando seu crescimento e possibilitando a aquisição de um prédio próprio, onde pôde incrementar sua produção tanto de óleos quanto de sabão.

Em 1956 Johannes falece, e assume seu posto o filho Jürgen Klemm, que passa a gerir o negócio junto com Gabe. Naquela época, o fabrico do óleo de linhaça era um ramo incipiente, contudo favorável, já que o produto era muito utilizado para a fabricação de tintas a óleo. Anos mais tarde, esta aplicação seria substituída com as inovações da área petroquímica e este óleo passaria a ser usado apenas para tintas especiais. Enquanto o óleo de linhaça se mostrava um produto rentável, o abandono do sabão se mostrou inevitável, tendo em vista o surgimento do sabão em pó e logo a queda do faturamento daquele produto. Com processo de produção idêntico ao da linhaça, o óleo de soja se mostra uma oportunidade viável. Usando as mesmas prensas, a empresa passa a atender uma nova demanda de mercado, ou seja, a procura por óleo de soja. A partir deste momento o crescimento é inevitável, situação verificável no depoimento do Diretor Jürgen:

A gente acompanhava, como diretor da empresa, a evolução do mercado. Era um estudo mais baseado na lei da oferta e da procura. A medida que se sentia o aumento da procura, que vinham mais pedidos, obrigava a gente a aumentar a produção. Tanto no sabão como no óleo de soja e linhaça, a medida que o mercado vinha solicitando mais, nós tínhamos que aumentar a produção. Quem nos dava a ordem era o mercado. O mercado dizia, olha, tem cliente que quer o óleo vocês têm que produzir mais, então temos que aumentar, e assim foi, uma prensa, duas prensas e daí para frente nós tínhamos que passar para um processo de extração química.

A empresa entra no mercado com a marca PARIS, o que não demandou maior planejamento até porque era um mercado já com público consumidor e a capacidade de distribuição das grandes concorrentes ainda não estava bem consolidada.

Em 1965 é adquirida nova área na Avenida Paul Harris, onde a empresa desenvolve suas atividades até hoje. A instalação da planta de extração e refino tornou viável o atendimento do crescente mercado do óleo de soja, cujo *boom* ocorre na década de 1970. A

passagem para a extração química fez parte de um processo evolutivo natural para aqueles que queriam continuar concorrendo no mercado. No processo de prensagem, anterior a extração química, havia muita retenção de óleo dentro do subproduto que era o farelo, também comercializado pela empresa. Para continuar concorrendo era preciso atender a exigência do produtor rural que demandava o farelo sem os 10 ou 15% de óleo que remanesciam no farelo com a prensagem, pois o que lhes interessava era tão somente a proteína. O resíduo que permanecia no farelo era lucro que se perdia pelo mau processo técnico. Assim, com a extração química passou-se a uma produção com zero resíduo no farelo, uma exigência de mercado e também em termos de custos para a empresa. Se por um lado a atualização do equipamento era uma exigência para permanecer no mercado, por outro era uma inovação bastante recente que se transformou em necessidade com o aumento da produção da soja. O investimento foi alto, tendo sido necessários altos empréstimos e a instalação dos equipamentos levou quase três anos, o que gerou altos custos financeiros.

À medida que aumentava lentamente a produção e a empresa passava a produzir além da linhaça, óleo de soja, com a extração química aumentou o volume de compras de matéria-prima e o período de atividade. Com as máquinas operando 24 horas, ou seja, um processo ininterrupto, aumentava o número de funcionários também. A máquina administrativa aumentou, surgindo a figura de gerente, respectivamente de fábrica, de produção e de compras. Apesar disto, ainda não poderia ser considerada uma estrutura sofisticada. A direção tomava as decisões e o pessoal hierarquia abaixo não era exatamente especializado, no sentido profissional, era a experiência prática que contava.

Apesar de não haver um momento histórico definido, o mercado do óleo de linhaça alterou-se gradualmente com a redução da demanda. O produto antes usado pelas indústrias de tinta, passou a ser substituído por outros similares por preços mais baixos. Com a menor procura, os preços da matéria-prima deixaram de ser atraentes ao plantador que passou a outras culturas mais rentáveis e a menor custo. Aos poucos o uso do produto ficou mais específico e a empresa que antes vendia para indústrias de tinta passou desde então a vender no varejo, tendo por finalidade proteger madeiras, principalmente para calafetar barcos em determinadas regiões do Extremo Sul e Norte do País. Com a queda na demanda óleo de linhaça, a produção de linhaça grão, apesar da queda, era suficiente para abastecer a empresa, ou seja, a baixa demanda pelo produto era equilibrada com a diminuição na oferta de matéria-prima. Apesar da diminuição da produção do óleo de linhaça e restrição de seu uso, o produto



sempre teve boa margem, ao contrário do óleo de soja. Em muitos períodos ao longo da história da empresa o retorno deste produto ajudou a equilibrar as contas internas.

Na década de 1970, a produção de soja no Rio Grande do Sul já atingia um nível razoável, o que permitiu o surgimento de novas indústrias de óleo vegetal no Estado. A empresa foi obrigada a ampliar sua produção de 30 toneladas/dia para 300 toneladas/dia, numa época em que o número de indústrias no setor ainda era baixo. Para se ter uma noção desta capacidade, a maior indústria da época no Estado chegava a uma capacidade de esmagamento de 1000 toneladas/dia. Neste período, a Klemm, Gabe & Cia. Ltda passou a pertencer ao grupo das maiores do Estado do Rio Grande do Sul. Pode-se dizer que, a partir daí, as empresas do setor começaram a crescer mais rápido que o próprio resultado da safra. O Sindicato das Indústrias de Óleos Vegetais começou a campanha para que os agricultores plantassem mais soja, tendo em vista que a capacidade das empresas começava a superar a safra. Além disso, órgãos públicos lançaram campanha apoiando o surgimento de novas empresas, assegurando financiamentos vantajosos para suas instalações, enquanto a capacidade de esmagamento permanecia acima da safra agrícola. O mercado consumidor interno era bom, mas ainda em fase de crescimento, sendo toda sobra exportada. A maior parte da produção de óleo bruto e farelo era exportada principalmente para a Europa, pois o mercado interno não absorvia toda a produção. Não havia estoque, tudo era vendido no mercado interno ou externo. As vendas iam bem, mas a capacidade ociosa começava a se tornar um problema para todas as indústrias que produziam óleo de soja.

Na década de 1980 a safra gaúcha cai pela metade, tendo em vista a diminuição dos preços internacionais e o desinteresse dos agricultores no plantio da soja, ao que se aliam fatores climáticos e, conseqüentemente, a safras ruins. Enquanto isso, e a capacidade instalada das indústrias de óleo de soja chegava a alcançar 10000 toneladas/dia. Junte-se a isso, o aumento da concorrência, o que redundou no agravamento do quadro, tendo em vista que muitas empresas do ramo trabalhavam com capacidade ociosa, ou seja, estavam instaladas para trabalhar 12 meses e trabalhavam, de fato, 4 meses, o que em termos de custos foi um fracasso. A empresa em estudo também foi obrigada a diminuir a produção radicalmente: o período de trabalho foi reduzido para uma semana por mês e, com isso, foi possível reduzir a folha de pagamento. Além disso, as desvalorizações do cruzeiro e a política de juros altos inviabilizaram muitos negócios, pois era comum as empresas recorrerem a recursos de terceiros, geralmente dolarizados, enquanto o crédito interno escasseava. No setor, muitas empresas fecharam, e a Klemm começou a diminuir sua estrutura de tal forma que, desde

então nunca mais conseguiu voltar ao que era antes. Com esta redução sobraram geralmente multinacionais que tiveram assim mais condições de enfrentar estes anos difíceis e se mantiveram no mercado.

Comprar a matéria-prima de outras regiões já era naquela época e continua sendo difícil, tendo em vista os custos de frete. Trazê-la a um custo fora de mercado tornava a operação inviável. Na compra de produtores locais as empresas de menor porte ainda precisavam concorrer com o poder de barganha das grandes empresas, que tinham melhores condições de negociar com os produtores do grão. Os proprietários da Klemm tentaram vendê-la no início dos anos 1980 para empresas maiores, tendo em vista a falta de perspectivas em relação ao quadro da queda da produção da soja, crise inflacionária e supervalorização da moeda que dificultava as exportações. Surgiram interessados, mas nunca houve acordo em relação aos preços ofertados, de maneira que os sócios decidiram levar adiante o negócio apesar da sucessão de anos ruins.

Para agravar ainda mais a situação, a Klemm é obrigada a solicitar concordata, tendo em vista a saída do sócio majoritário Gabe e as ações tomadas pelo mesmo antes de sua saída, o que a descapitalizou sobremaneira. Em virtude do fato, a família Klemm assume por completo a administração. A concordata que ocorrera em 1983, foi vencida em 1985, vindo a empresa a se recuperar e a restabelecer-se a partir de então até a década de 1990. Um dado relevante neste processo foi a medida adotada, segundo relato do Diretor Jürgen, especialmente pelo então sócio Gabe que, a partir de 1977, desrespeitando o posicionamento contrário de Jürgen Klemm, para superar a falta de resultados na área do produto, passou a comprar e vender Contratos Futuros ou SOJA-PAPEL, na Bolsa de Chicago. Pela inabilidade deste, as perdas foram sistemáticas, gerando ainda mais prejuízos para a empresa.

Apesar de, após 1985, ter-se recuperado dos prejuízos, a empresa continuou operando normalmente, mas a um ritmo visivelmente mais lento, tendo em vista a queda da produção de soja. Praticamente não havia muito a fazer, pois a produção de soja não era suficiente para abastecer as cerca de 36 indústrias operando na época; logo, todas trabalhavam com ociosidade. Até fins da década de 1980 a empresa voltou a operar com margem de esmagamento, o que garantiu sua estabilidade, ao mesmo tempo em que melhores safras eram esperadas. Por alguns anos, os sócios decidem retomar a produção de sabão, o que não durou, tendo em vista o baixo consumo e a questão ambiental, já que o mau cheiro incomodava moradores do bairro que, aos poucos, passa a ser também residencial.

Na década de 1990, a empresa não consegue concorrer mais dentro da política cambial adotada de supervalorização do Real. O quadro se agravou, tendo em vista a perda da margem na venda do produto no exterior e a dificuldade de concorrer com os produtores internacionais. Os exportadores se voltaram para o mercado interno, gerando violenta concorrência. E este era o quadro, na visão do gerente administrativo da empresa:

Todos precisavam vender, ocupar a ociosidade de seus parques industriais e topavam qualquer margem para fazer a máquina andar. Com o custo de financiamento elevado, muitas vezes era preferível vender com um pouco de prejuízo do que tomar recursos do mercado (bancos). Só que um comerciante vendendo abaixo do custo corrompe todo o meio e aí se estabeleceu a autodestruição do setor. A linhaça sempre teve margem, ela auxiliou a equilibrar as contas da empresa.

Tendo em vista a escassez da matéria-prima (soja), houve a opção de trabalhar com este produto cada vez menos. Com o agravamento da ociosidade e a diminuição da capacidade de comprar a matéria-prima (dificuldade de crédito) o capital se reduz, e os prejuízos se sucedem. A decisão de terceirizar a produção começa a tomar forma no momento em que o percebido custo de manter a compra de energia não era compatível com os efetivos meses de produção, além dos custos de pessoal e de empréstimos. As margens do óleo de soja sempre foram pequenas de forma que estas deveriam ocorrer por ganhos na quantidade. Para isso, teriam que se comprados volumes elevados de matéria-prima e o capital da empresa, face aos sucessivos prejuízos ficava mais reduzido a cada ano e a situação da diminuição de crédito se agravava. Havia a necessidade de muito capital, o qual era extremamente restringido. Quando disponível, as taxas inviabilizavam a operação. Os prejuízos se sucederam devido às despesas financeiras e, conseqüentemente, havia cada vez menos capital de giro para as próximas operações da empresa.

Ainda nesta década e mais precisamente até 1994, a inflação mascarava a questão da guerra de preços e havia um mercado bem trabalhado, com uma série de clientes tradicionais. Além disso, a empresa passou a prestar serviços como o refino e envasamento para terceiros, que acabou ajudando a cobrir a maior parte dos custos com folha de pagamento.

Por volta de 1995, os sócios decidem arriscar a entrada em outros ramos como a fabricação de detergente, água sanitária e amaciante. A escolha destes produtos deveu-se à facilidade de começar o negócio, já que este não exigia grandes investimentos. Como já se havia retornado à produção de sabão, a linha de produtos de limpeza parecia uma junção favorável, especialmente para os representantes de vendas. No entanto, o resultado era tão pequeno que chegou ao ponto de se tornar antieconômico. Em virtude da concorrência com os produtos já estabelecidos no mercado, os gestores acabaram desistindo do empreendimento.

Em 1996, segundo relatório do diretor Jürgen Klemm o quadro econômico do País e da concorrência do ramo afeta de tal forma a empresa tornando inviável sua situação econômica, financeira e administrativa: econômica pela inexistência de margens de esmagamento e refino; financeira pelo capital de giro zero e capital de terceiros com juros inviáveis; e, finalmente, administrativa pela existência de “diretores principais desmotivados diante da situação, diria até um certo cansaço da máquina administrativa”. Com todas as indústrias querendo ocupar seus parques e diminuir a ociosidade a guerra de preços na compra do grão e na venda do produto final era um fato, daí as margens quase inexistentes. A empresa vendeu a extração química em 2002, sendo que esta já havia sido paralisada em 1996. De 1996 até 1999 o refino era a única operação restante. A paralisação da refinaria ocorreu em 1999, sendo que o maquinário foi vendido somente em 2004. Deste momento em diante, a atividade da empresa passou a consistir de terceirização da produção, apenas comercializando o produto final, tanto o óleo de soja quanto de óleo de linhaça. A situação no ramo era vista desta forma, aos olhos do Diretor Jürgen:

O cenário econômico dos anos 90 era péssimo. Algumas empresas preferiam trabalhar com um pequeno prejuízo, visando melhora das vendas do que custear seu equilíbrio com recursos do mercado financeiro. Outras simplesmente deixaram de recolher impostos, empurrando o problema para o futuro. Tais atitudes contaminaram o mercado. Quanto a postura da empresa, o enxugamento do quadro, a venda de bens do imobilizado, o refinanciamento de tributos em atraso, a busca constante de recursos para o giro, o teste de novos produtos, entre outras atitudes, comprova que a direção da empresa sempre esteve atuante e voltada para a recuperação do negócio.

Em 1999, a crise atinge seu pico e os sócios decidem vender ativos como prédios e uma chácara a fim de ganhar fôlego. Com a desconfiança dos fornecedores de óleo bruto, até porque era um quadro que afetava outras empresas do ramo, não eram conseguidos prazos adicionais para negociar a matéria-prima (óleo bruto) para a refinaria. A terceirização da produção do óleo bruto e refinado acabou tornando-se mais interessante do ponto de vista econômico, com custos menores do que os custos da operação antes da mudança. Com esta mudança no processo foram possíveis cortes de custo com pessoal e a preocupação em pagar a folha de pagamento em dia acabou. Como referido anteriormente, a venda da extração ocorreu em 2002 e o valor da venda foi suficiente para estancar os empréstimos. Nos seis meses seguintes a empresa venceu as obrigações com bancos e, deste então, nunca mais houve prejuízos. Em 2003, o negócio era reduzido mas estável.

O processo de adaptação, desde a redução da produção até a venda da extração e refino e posterior terceirização da produção não foi rápido. O pensamento da direção sempre esteve voltado mais para o curto-prazo, em saldar as dívidas, até porque perante a gravidade

da situação cabiam decisões focadas na situação do presente que era salvar a empresa e saldar dívidas. A intenção era trazer a empresa de volta ao limite de viabilidade e foi o que aconteceu, apesar dos custos com que se viu obrigada a arcar, entre eles os de manutenção e os custos trabalhistas. A venda da empresa foi cogitada, mas naquele período não poderia ser considerada como um bom negócio para qualquer comprador, até pela sua localização na cidade. Além disto, fechar a empresa não era uma boa opção pois o patrimônio seria vendido por menos do que de fato valia. A empresa sobreviveu ao enquadramento do mercado, o resultado era menor mas a viabilidade econômica foi atingida. A respeito da escolha tomada, uma mudança radical era assim considerada de acordo com a posição do Diretor Jürgen e dos demais sócios:

Como nós tínhamos o equipamento voltado para uma finalidade é muito difícil de mudar de objetivo empresarial porque teríamos que passar para outro ramo. Tudo foi montado para trabalhar em óleos vegetais.

Para começar algo, naquela época, em termos de recursos financeiros, a juros elevadíssimos como era o juro de mercado, e sem recursos próprios era muito difícil. A empresa sempre foi familiar e abrir o capital não era uma opção plausível para os sócios.

Em 2009, o gerente Thomas relata nestes termos a estratégia adotada pela empresa:

Como nicho procuramos atuar voltados principalmente ao atendimento de cozinhas industriais e restaurantes, com embalagens industriais, deixando o varejo (900 ml) para as grandes. E ainda assim há guerra de preços, típico de produto com pouca diferenciação. Tentamos compensar as diferenças de preços com bom atendimento, enfatizando a tradição e qualidade do produto oferecido.

A maioria dos clientes da Klemm é antiga e, segundo o mesmo gerente, o “nichos não foi uma opção, mas a melhor alternativa frente à concorrência violenta no varejo”. A instalação na cidade de duas grandes cozinhas indústrias contribuiu para alavancar as vendas. A empresa nos últimos anos tem restringido sua oferta de óleo de soja a estabelecimentos que não são alvo das grandes empresas, dali surgindo possível margem.

Ao longo da trajetória da empresa, os sócios têm adotado uma postura de cautela, o que provavelmente garantiu sua sobrevivência. A conformidade em reduzir e adaptar a produção a índices que a colocariam em nível de sobrevivência sempre foi uma alternativa frente à possibilidade iminente de encerrar as atividades. A meta básica ainda hoje é sobreviver, mesmo que a níveis menos razoáveis. Talvez, em outro cenário, a produção de óleos pudesse ter sido mantida e, em assim sendo, hoje a empresa estaria trabalhando com uso da capacidade máxima devido ao biodiesel. No entanto, esta não é uma possibilidade cogitada devido aos recursos disponíveis e a área em que está localizada a empresa, ou seja, em

perímetro urbano e em área residencial. O ramo de óleos vegetais, sobretudo o óleo de soja comestível, é um ramo mais propício para grandes empresas que produzem em maior quantidade e logo tiram sua margem deste fator. A empresa continua comercializando o óleo de soja PARIS, mas os maiores retornos provêm da venda do óleo de linhaça que, como citado anteriormente, sempre apresentou boas margens. De qualquer forma, a tradição da marca PARIS agrega valor à empresa e a continuidade de sua comercialização é garantida ainda que o maior retorno venha da linha de óleo de linhaça.

<b>Período</b>	<b>HISTÓRICO</b>	<b>PRODUTO(S)</b>	<b>CAPACIDADE INSTALADA</b>	<b>PRODUÇÃO EFETIVA</b>	<b>Nº DE EMPREGADOS (média)</b>
<b>45 a 50</b>	início atividades: prédio Rua Senador Pinheiro Machado em SCS.	sabão e óleo de linhaça	5 ton/mês óleo	5 ton/mês	3 funcionários
<b>anos 50</b>	crescimento gradual -ainda no mesmo endereço	sabão e óleo de linhaça	120 ton/mês óleo	120 ton/mês	5 funcionários
<b>anos 60</b>	início construções Av. Paul Harris	sabão e óleo de linhaça	360 ton/mês óleo	300 ton/mês	15 funcionários
<b>anos 70</b>	aquisição equipamento de extração por solvente	linhaça e soja (óleo e farelo)	2460 ton/mês óleo	900 ton/mês	35 funcionários
<b>80</b>	auge da operação - seguido do período da concordata	sabão, linhaça e soja (óleo e farelo)	2460 ton/mês óleo	1230 ton/mês	100 funcionários
<b>90 a 96</b>	ociosidade - ênfase na prestação de serviço	linhaça e soja (óleo e farelo)	2460 ton/mês óleo	700 ton/mês	50 funcionários
<b>96 a 02</b>	venda da extração - permanece o refino	linhaça e soja (somente óleo)	2460 ton/mês óleo	150 ton/mês	25 funcionários
<b>03 a 09</b>	venda da refinaria de óleo de soja- permanece o envase	linhaça, óleo (refinado por terceiros)	200 ton/mês (envase)	70 ton/mês	8 funcionários

**Quadro 4: Dados de registros KLEMM & CIA LTDA**

Fonte: Elaborado pela autora

### 4.3 AS PRINCIPAIS CONSTATAÇÕES DA PESQUISA

As organizações são influenciadas pelo ambiente de maneiras diferentes, seguindo suas peculiaridades, e para mais ou menos, de acordo com os diferentes momentos históricos. A escolha do referencial teórico abordado no item 2 deste trabalho não foi aleatória ou fruto do simples interesse em aprofundar as questões lá desenvolvidas. Com um conhecimento

prévio, ainda que superficial da organização alvo da pesquisa, era necessário encontrar, no campo dos Estudos Organizacionais, teorias que discorressem com mais ênfase sobre as limitações impostas pelo ambiente, tendo em vista o que ficou comprovado ao longo da coleta dos dados, ou seja, o grande impacto deste sobre as indústrias de óleos vegetais, sobre a empresa Klemm & Cia. Ltda. mais especificamente. Era preciso, no entanto e em virtude das evidências, ir além desta proposta de ênfase nas restrições ambientais, buscando uma abordagem aonde a existência de escolhas de parte dos agentes organizacionais e de possibilidades de saídas ou resoluções para problemas são desejáveis senão necessárias face à dinâmica do setor em que uma empresa opera.

Se, por um lado, em razão das limitações de tempo e do foco de pesquisa, a análise em nível de população não foi considerada como objetivo, apesar de terem sido relacionadas vulnerabilidades comuns a todas as organizações do setor de óleos vegetais aqui analisado, por outro lado, o foco em apenas uma organização propiciou uma perspectiva histórica rica para a compreensão da trajetória da empresa estudada, constituindo, ainda, elemento para verificação e contraprova de algumas das proposições abordadas no referencial teórico. À medida que os fatores ambientais e os momentos-chave de maior impacto destes sobre os negócios surgiam de forma clara no depoimento dos gestores, era preciso rastrear a existência de escolhas e decisões dos mesmos para inferir as estratégias formadas do e no processo da realidade. Ou seja, o fato de não existir na empresa qualquer declaração formal a respeito da estratégia organizacional não resultou em comprovar a sua ausência, já que a monitoria ambiental mostrou-se uma constante no andamento do negócio, da mesma forma que a proatividade dos gestores em relação às necessárias decisões e adaptações que emanam tal processo.

Ao efetuar o exame dos dados coletados, a impressão mais marcante aponta o fio condutor dos negócios: a sobrevivência e viabilidade da empresa e manutenção da tradição familiar e dos produtos. Apesar da busca, não há como precisar datas ou anos específicos em que mudanças ambientais surtiram mais efeito nos negócios. Apesar disso, aproximações foram feitas. Há que se ter ainda em mente que os efeitos dos impactos ambientais, tal como observado, perduraram por anos, e as ações, ou melhor dizendo, os efeitos destas no sentido de enfrentar esses impactos não foram imediatos e, de forma equivalente também repercutiram ao longo dos anos seguintes.

Gestores de indústrias de óleos vegetais precisam monitorar, de modo geral, o resultado das safras e a cotação dos produtos agrícolas. Safras boas ou quebras de safra

dependem do clima, e os preços refletem o mecanismo de oferta e demanda da matéria-prima. Assim sendo, um quadro se abre revelando o tipo de limitações impostas pelo ambiente a estas organizações. A fabricação do óleo de soja há algum tempo deixou de ser um negócio para pequenas e médias empresas, pois só as grandes ganham com sua produção em larga escala. Ainda assim, estas últimas têm fechado unidades devido à ausência de margem de esmagamento, resultado da alta do preço da soja nos últimos anos. Já o mercado para o óleo de linhaça se restringiu nas últimas décadas, tendo em vista seu uso específico, aliado ao desinteresse na cultura do grão. Variáveis econômicas como câmbio e juros também têm influenciado muito estes negócios nos últimos 30 anos ao tornarem ora vantajosas ora desvantajosas as operações de importação de matéria-prima e exportação de produto final, além de capacidade de obtenção de crédito.

No que tange aos aspectos ambientais acima citados, percebe-se que estes estão aquém da possibilidade de intervenção dos gestores, ou da manipulação sobre o ambiente como referido na perspectiva da Escolha Estratégica. Como referido na descrição dos dados, estes fatores fazem parte do ramo em questão e são administráveis, de acordo com a disponibilidade de recursos e habilidade dos gestores. Sob este ponto de vista é que a autonomia absoluta dos tomadores de decisão é questionada como exposta na teoria das Escolhas Estratégicas. Ainda assim, conclui-se, de acordo com esta teoria, que questões administrativas e econômicas das organizações são levados em conta pelos gestores em alinhamento com as mudanças ambientais. A medida da efetividade das ações decorrentes da tomada de decisão pode ficar, no entanto, na dependência da força destas restrições ambientais.

Nos anos que se seguiram à opção dos sócios da empresa estudada de fabricar óleos vegetais, o mercado para estes produtos era incipiente mas promissor. A demanda por estes produtos aumentava gradualmente e a tendência dos negócios era crescer na medida do aumento da demanda. Posto em termos estratégicos, os primeiros sócios seguiam as tendências do mercado e a exigência de crescer, comprando mais prensas, aumentando o número de funcionários e realocando a produção para espaços maiores, por exemplo, para que a fabricação dos produtos pudesse atender a demanda. Os resultados da operação eram reinvestidos no negócio a fim de manter o empreendimento competitivo. O crescimento do negócio atinge um pico com o aumento da produção de soja (grão) e a compra da planta de extração, substituindo as prensas. A partir deste momento, com o surgimento de novas



indústrias de óleos vegetais no Estado do Rio Grande do Sul e a estagnação da produção de soja o quadro geral começava a se alterar.

A Klemm & Cia. Ltda., como outras empresas do ramo, sofreu com o maior impacto dos aspectos ambientais em duas ocasiões específicas. A primeira ocorreu por volta do final da década de 1970 e início da década de 1980, quando o resultado da safra de soja caiu e não voltou a acompanhar o aumento da capacidade instalada das indústrias do ramo. O segundo impacto ocorreu na década de 1990, com o fenômeno da globalização e repercussão do Plano Real. Estes dois momentos serão a seguir abordados, bem como as implicações teóricas envolvidas em sua análise.

#### **4.3.1 A década de 1980: A escolha estratégica frente à predominância das restrições ambientais**

Seguindo o *boom* da produção de soja no Estado do Rio Grande do Sul na década de 1970 e o crescente mercado para os produtos derivados desta, os então sócios da empresa em questão, Jürgen e Gabe, decidem investir em uma planta de extração química e refino, tendo em vista a exigência por melhorias no processo técnico. No final da mesma década e início da década de 1980, no entanto, a queda da safra de soja começava a causar grande impacto sobre a empresa. Neste período a nova planta acabara de ser instalada e ainda era preciso arcar com os custos do investimento. Sem perspectivas de curto-prazo de aumento da safra e com novo equipamento recém instalado, aos sócios a escolha viável era adaptar a produção e passar a produzir abaixo da capacidade efetiva, dentro da disponibilidade da matéria-prima que se tornava escassa, visto que deveria abastecer todas as empresas do ramo no Estado.

Hannan e Freeman (1984), ao mencionarem os processos organizacionais que geram inércia colocam, entre outros, investimentos em planta e equipamentos e a própria história da organização. Pois estes mesmos investimentos feitos na Klemm, além do fato histórico, ou seja, da atividade desde a década de 1960 ter-se voltado para o fabrico de óleos vegetais, fizeram com que mudanças radicais e rápidas estivessem fora do alcance dos sócios. Naquela época, o produto PARIS (óleo de soja) já era bem estabelecido e aceito no mercado regional, o que contribuiu para a propriedade confiabilidade, que, conforme os autores acima, define a

capacidade de produzir produtos de uma dada qualidade repetidamente. Junte-se a esta propriedade a justificção.

Com o crescimento da empresa, o quadro funcional dividiu-se de tal forma que as operações tanto administrativas quanto de chão de fábrica seguiam determinados parâmetros pré-estabelecidos de procedimentos. O padrão da operação era documentado, logo a seqüência de decisões e ações para a produção de determinados resultados poderia ser reconstruída a cada ciclo. Estas propriedades, juntamente com o tempo de atuação da empresa no mercado a deixavam mais apta a sobreviver, apesar do grande impacto ambiental. Ainda assim, os resultados na área do produto óleo de soja não eram bons. Embora a demanda pelo óleo de linhaça viesse diminuindo em função de sua substituição por outros produtos pelo principal cliente que era fabricante de tintas, a venda permanecia para outros usos e o retorno era bom. Além da escolha de diminuir o ritmo da produção em função da escassez de soja, outra opção cogitada foi a venda da indústria. Sem boas ofertas, os sócios decidem dar seguimento aos negócios dentro da adaptação já em andamento. Além da restrição de escassez de matéria-prima, ainda era preciso gerenciar a quase inviabilidade de recorrer ao crédito devido aos juros altíssimos durante o período inflacionário da década de 1980. Face a tais ocorrências, o quadro da empresa se agravou de tal maneira, que foi solicitada concordata. Vencida esta, e com novo arranjo societário, a empresa desde então inteiramente familiar, volta a operar de forma economicamente viável. Contudo, mesmo após vencidas as maiores dificuldades, a safra de soja permanecia estagnada, de forma que a produção não voltaria a operar a plena capacidade. Operar com capacidade ociosa era a única escolha naquele período, de acordo com os gestores, esperando melhores perspectivas na área da safra que, de fato, não se concretizaram.

Este primeiro grande impacto ambiental na trajetória da Klemm revela o cenário típico, como exposto na teoria da Ecologia Organizacional, em que os agentes organizacionais se viram diante de poucas escolhas e *à mercê* das restrições ambientais. Conforme depoimentos, este momento histórico afetou todas as empresas do ramo, provavelmente mais as pequenas e médias empresas mais vulneráveis em termos de disponibilidade de recursos para enfrentar a situação, se comparadas às grandes empresas. Sem espaço para mudanças radicais, decisões a respeito de adaptações, contudo, foram tomadas e, ao contrário do posicionamento de Hannan e Freeman (1989) ações de atores particulares como tomadores de decisão importam sim, se considerarmos o todo da organização. Sem a habilidade de

gerenciar o processo de adaptação, provavelmente o rumo da empresa teria sido outro que não sua continuidade.

Em relação à escolha de apenas um tipo de ação pelos gestores, em um primeiro momento a possibilidade de determinismo da ação chegou a ser ponderada. Apesar disto, traços psicológicos e preferências dos gestores não colidiram com o simples fato de que, antes destas características cognitivas, era um problema administrativo que estava em jogo, sem precedentes, ou seja, não havia memória prévia a respeito de uma situação idêntica pela qual os gestores já haviam passado, e que foi tratado da melhor maneira possível para que a empresa se recompusesse, dentro do que era viável adaptar. O exercício da escolha estratégica seguiu como no modelo de aprendizagem da teoria das Escolhas Estratégicas. Houve a avaliação da posição da organização e a consideração da tendência de eventos externos. A estratégia de adaptação emergiu como um ajuste às ameaças ambientais e, apesar de não formalizada através de documentação, foi adotada e teve significado e importância para a empresa como um todo, na medida em que o foco estava na sua manutenção e viabilidade. Como no segundo grande impacto sofrido pela empresa que será abordado a seguir, já é possível perceber a aplicação da natureza interativa da relação organização-ambiente, conforme Hrebiniak e Joyce (1985). Sem a exclusão mútua entre as perspectivas da Ecologia Organizacional e da Escolha Estratégica, conclui-se, diante deste primeiro impacto ambiental sobre a trajetória da empresa estudada, que a escolha estratégica existiu, ainda que diante de fortes restrições ambientais.

#### **4.3.2 A década de 1990: Evidenciação de uma dinâmica interativa na relação organização/ambiente**

Nos anos que se seguiram à concordata e o impacto da primeira grande quebra de safra de soja, a empresa continuou operando com capacidade ociosa, ainda assim com margem de esmagamento. Já na década de 1990, o fenômeno da globalização começava a afetar as empresas de um modo geral no País. Com a concentração das indústrias de óleos vegetais e o acirramento da concorrência no ramo, além das políticas econômicas adotadas pelo Governo Federal na época, os gestores da empresa começavam a se mobilizar para fazer frente a outro

grande impacto ambiental. Ainda sem melhores resultados na área da safra de soja, os custos acabavam se tornando onerosos se comparados aos resultados dos efetivos meses de produção. Com o alto preço da soja e a guerra de preços no mercado interno do óleo, a ausência de margens de esmagamento se tornava um grande problema. As altas taxas de juros aumentavam os custos financeiros de empréstimos a tal ponto que os primeiros prejuízos começavam a aparecer.

Diante deste cenário econômico e do quadro da empresa, os gestores passam a prestar serviços a terceiros e tentam fabricar outros produtos. Sem sucesso, a venda da planta de extração e refino e ativos para saldar dívidas e a decisão tomada ao longo deste processo de terceirizar a produção em virtude dos custos menores se concretizam, dando forma a outra estrutura, mais enxuta, ao mesmo tempo em que era retomada a viabilidade econômico-financeira da empresa.

Os dados apresentados comprovam que a produção e o número de funcionários diminuía cada vez mais ao longo da década de 1990. Com estrutura reduzida e a terceirização da produção, a estratégia passou a ser o foco no nicho de cozinhas industriais e restaurantes, pouco explorado pelas grandes empresas. A margem do óleo de soja, no entanto, sempre foi pequena em relação à boa margem dos produtos da linhaça, que até hoje têm melhor clientela e supera os resultados na venda de óleo de soja.

Como na década de 1980, ao longo da década de 1990 os gestores se viram obrigados a efetuar adaptações na empresa para enfrentar as restrições ambientais. Novamente, sob uma visão determinista a adaptação era a única saída frente à eminente eliminação do mercado. Segundo relato do Diretor da empresa, muitas pequenas e médias empresas do ramo fecharam na época. Esta segunda adaptação foi mais complexa, envolvendo o acompanhamento a curtíssimo prazo da situação econômico-financeira para que a Klemm não sucumbisse como as outras empresas. Neste sentido, os gestores não souberam precisar qual, de fato, teria sido a estratégia adotada. No âmago daquele momento, planejamento e ação se fundiam, uma exigência do curto espaço de tempo necessário para arrecadar e controlar os poucos recursos disponíveis. Se devido à gravidade da situação o tempo a curto-prazo era fundamental, a longo-prazo a estratégia sempre esteve voltada para a sobrevivência da empresa.

Com uma gama de escolhas reduzida pela falta de recursos e limitações ambientais, os gestores tomaram as decisões visando o enquadramento do que era tido como viável para aquele momento. A última adaptação levada a cabo pelos gestores estrategicamente importou muito para definir os rumos da organização e demonstra a pró-atividade destes, sem a

aceitação passiva das limitações ambientais e medidas paliativas, à espera da sorte ou probabilidade na definição do futuro. Ao contrário do primeiro grande impacto, quando a o fator inércia esteve presente na forma do então recente investimento na planta e a adaptação se resumiu à redução da produção, neste segundo caso o desfazimento da mesma era possível e definiu a saída para os problemas da empresa e a abertura de outra possibilidade em termos de estrutura. Não que as propriedades de confiabilidade e justificação deixaram de importar, elas permanecem, mas em outro enquadramento. Para Hannan e Freeman (1984), grandes organizações são mais inertes, logo mais propensas a serem selecionadas, assim como organizações mais velhas. No caso da Klemm, é possível relacionar a experiência dos anos de atuação no mercado como fator que solidificou as propriedades de justificação e confiabilidade, contribuindo para sua sobrevivência.

É importante não confundir escolhas mínimas e o fato de haver uma escolha mais viável e determinante com determinismo de ação. Não há indícios, até porque apenas dois momentos de grande impacto ambiental foram explorados, para inferir que os gestores, por questões cognitivas estivessem atrelados a um tipo de ação. A forma de gerenciamento dos recursos escassos, tanto matéria-prima quanto financeiros, indica que os gestores mantinham-se focados na estrutura ambiental como pré-condição para a agência, como melhor exposto por Whittington (1988), até por ser esta monitoria do ambiente um aspecto essencial no gerenciamento dos negócios no ramo de óleos vegetais.

Se para a perspectiva da Ecologia Organizacional as restrições ambientais limitam as escolhas dos agentes organizacionais, sob a perspectiva da Escolha Estratégica os aspectos ambientais não são postos exatamente como restrições limitantes, vindo daí a defesa da maior autonomia destes agentes. A partir dos dois momentos de maior impacto ambiental sobre a trajetória da empresa estudada, o que se apresenta mais razoável é a relativização desta autonomia perante o contexto ambiental, o que não a anula, mas torna o poder de controlar e manipular o ambiente como exposto da Escolha Estratégica algo que não pode ser revisitado sem restrições, tendo em vista a força da estrutura ambiental sob certas organizações assim como as peculiaridades de cada uma.

Nos processos de adaptação pelos quais passou a Klemm, caracterizados em momentos-chave, houve interação entre escolha estratégica e determinismo ambiental, sendo que ambos foram necessários para o entendimento daqueles. Seguindo a orientação de Hrebiniak e Joyce (1985), as variáveis relativas a escolhas estratégicas e determinismo ambiental existiram simultaneamente, o que validou a análise em nível de organização

individual, apesar de que sob o ponto de vista determinista o nível de análise de população ser mais freqüente e usual.

Como referido no item 3, p.40, Procedimentos Metodológicos, houve tentativa de organizar um quadro apresentando as alterações no número de pequenas, médias e grandes empresas fabricantes de óleo de soja e linhaça nos últimos 50 anos no Rio Grande do Sul. Como este objetivo específico não pôde ser alcançado em razão da inexistência de dados agregados desta forma, a comprovação de tendência de concentração do setor e de novos arranjos estruturais, como terceirização da produção, baseou-se no depoimento dos entrevistados. Estas tendências levantam questões tipicamente exploradas pela Ecologia Organizacional a respeito de variação e seleção. O domínio do mercado pelas grandes empresas, fechamento das médias e foco das pequenas empresas em nichos específicos deste mesmo mercado refletem que as fontes externas de influência como escassez de recursos e variáveis econômicas contribuíram para que este rearranjo das organizações se formasse ao longo dos últimos 20 anos, havendo, conforme Aldrich (2008) a seleção de formas alteradas como resultado das restrições ambientais e a seleção ambiental de acordo com certos critérios favoráveis ou não a determinadas estruturas. Esta é uma análise em termos gerais, já que aplicando tão somente a perspectiva ecológica seria preciso destrinchar todas as atividades de cada organização, assim como seu grau de vulnerabilidade em relação ao ambiente tendo em vista que as indústrias de óleos vegetais, principalmente as grandes, trabalham com diferentes atividades que não apenas a fabricação de um óleo específico. A própria Klemm & Cia., além de óleo de soja também comercializa óleo de linhaça. Este fato, no entanto não invalida a análise geral, já que o foco, durante a coleta dos dados, esteve voltado para o mercado e aspectos ambientais envolvendo estes dois produtos.

Nos últimos anos, novas tendências ambientais têm surgido como o aumento do uso de óleo de soja para biodiesel e o mercado em desenvolvimento para o uso alimentar da linhaça. É cedo para prever novos arranjos organizacionais, mas no caso da soja, o aumento do preço do grão e diminuição do custo de sua produção conspiram para o aumento da safra, enquanto novas empresas esmagadoras surgem graças à demanda pelo óleo para a formação do biodiesel. O óleo de linhaça já vinha perdendo o mercado consumidor formado por indústrias químicas, mas outros mercados consumidores se formam, podendo gerar aumento de sua demanda no longo-prazo.

O infinito movimento dos ciclos de mudanças ambientais de certa maneira dificulta a definição de um período necessário para comprovar as hipóteses da Ecologia Organizacional.

Se só é possível definir o fim de um ciclo quando outro claramente se inicia, as pesquisas teriam que se dar numa perspectiva histórica, e o papel das probabilidades a respeito de fechamento e abertura de organizações não faria tanta diferença em nível de gestão, tendo em vista uma possível análise inconclusiva em relação a como melhor proceder para sobreviver a um novo ciclo de mudança. Para a gestão, a perspectiva da Ecologia Organizacional tem a oferecer um novo olhar a respeito das restrições ambientais, o que retira o peso infundado de tachar os gestores como sendo culpados ou super-heróis a despeito de suas limitações de tomada de decisão frente aos fatores ambientais, permitindo assim vinculá-los a uma definição mais realista dentro das possibilidades do cenário em que estão inseridos. Para a perspectiva da Escolha Estratégica, uma escolha a respeito do rumo de uma organização, neste sentido estratégica, sempre está sendo feita, mesmo que ela se concretize na decisão de sair do mercado. Ter escolhas, no entanto, não significa necessariamente autonomia plena de agir sobre o ambiente e sobre os recursos da organização, pois uma série de questões internas e externas a estas são pesadas. Ou seja, mesmo uma escolha que consiste em sair do mercado não é livre de restrições, já que envolve outros agentes organizacionais e instituições diversas.

A análise do caso da empresa pesquisada procurou demonstrar a importância da utilização de algumas das proposições das perspectivas da Ecologia Organizacional e da Escolha Estratégica, conjuntamente, para explicar e contextualizar a sua trajetória. Tendo em vista o caráter interativo dos fenômenos ambientais e intra-organizacionais nos dois momentos abordados anteriormente, é possível corroborar a idéia central de Hrebiniak e Joyce (1985), de que a adaptação é um processo dinâmico que inclui variáveis de escolha estratégica e de determinismo ambiental.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na tentativa de compreender a constituição sempre singular de uma organização é, antes de mais nada, preciso inseri-la no contexto do ambiente geral e de tarefa pertinentes a ela, captando por essa via as características e a dinamicidade do processo interativo organização/ambiente. As possibilidades resultantes desta interação definem a sobrevivência ou a morte das organizações, assim como o surgimento de novas estruturas fruto de exigências que emanam da pressão exercida sobre a organização por mudanças ambientais de cunho e amplitude distintos. Novos arranjos organizacionais são, pois, resultado do impacto das restrições ambientais e da existência de escolhas estratégicas, e que redundam na escolha como estratégia emergente, embora com pesos diferenciados segundo suas amplitudes em termos de espaço-tempo e, simultaneamente, das manobras efetuadas pelos agentes organizacionais tomadores de decisão, diante de limitações internas e externas às quais se defrontam em virtude das suas responsabilidades.

Sob este ponto de vista, este estudo de caso constatou a presença de elementos de ambas as teorias, determinismo ambiental e escolha estratégica, em momentos decisivos da trajetória da Klemm & Cia. Ltda., evidenciando, com isso, a tese defendida neste estudo, ou seja, o caráter não-excludente entre as vertentes voluntaristas e deterministas da Teoria Organizacional. Tanto na década de 1980 quanto na década de 1990, restrições advindas do ambiente aliadas à uma gama reduzida de escolhas estratégicas tornava a empresa estudada, e outras de porte semelhante no setor de óleos vegetais, vulneráveis. Este quadro típico de determinismo ambiental se comprovou através de indícios de fechamento de muitas empresas que não conseguiram se adaptar a mudanças ambientais peculiares ao período.

Os gestores da Klemm, no entanto, com as poucas escolhas ao seu dispor, efetuaram adaptações, na medida do que era viável em cada época, e que garantiram a sobrevivência da empresa. Este fato prova a relevância da agência dos tomadores de decisão ainda que o ambiente se mostre como um forte limitador da mesma, e reitera a importância da decisão dos agentes organizacionais para a organização como um todo, conforme posicionamento defendido pela abordagem da Escolha Estratégica. A busca de evidências que assegurassem uma explicação mais próxima ao que efetivamente ocorre na realidade organizacional, contribuiu para ratificar a importância de um olhar simultâneo e não-excludente sobre e a partir das correntes voluntarista e determinista. É possível que, no futuro, dentro desta nova



corrente nos Estudos Organizacionais, novas pesquisas surjam, enriquecendo os debates acerca de aspectos ambientais e da agência humana dentro das organizações, aumentando, para o bem de todos, as trocas de conhecimento e experiências entre as comunidades acadêmicas e as que se dedicam à prática da gestão.

Estender as conclusões ou os achados da pesquisa a outras empresas atuantes no setor de óleos vegetais não é uma pretensão deste trabalho, mas sim enfatizar o fato de que a existência de escolhas estratégicas deve ser vista em consonância com as restrições ambientais que, nas suas variações de influência em diferentes ramos e setores de atividade, podem limitar de modo estrito e diverso a autonomia dos agentes organizacionais.

A análise dos momentos de maior impacto ambiental sobre a empresa estudada demonstrou uma necessidade constante de parte dos seus responsáveis em sopesar os aspectos econômicos e administrativos durante os períodos mais críticos da trajetória da empresa sem, contudo, perder de vista o cenário ambiental. Face a este cenário que, no caso, impactava e por vezes definia os recursos à disposição dos gestores, foram, por estes, tomadas medidas tendo por base recursos internos, objetivando alcançar o alinhamento ambiente/organização e, conseqüentemente, a preservação do negócio com nítido apelo a estratégias emergentes.

No que tange a trajetória da empresa, os dois momentos acima discriminados permitem demonstrar a interdependência entre elementos da Ecologia Organizacional e da Escolha Estratégica, já que, na visão dos gestores, as condições ambientais mais favoráveis nada mais eram do que perspectivas otimistas. O novo ambiente de euforia para o setor de óleos vegetais gerado pelo biodiesel e pelos novos usos para a linhaça chegam em um momento em que readaptar a empresa ao novo contexto já não representa opção cabível para o negócio da empresa, tendo em vista as limitações estruturais engendradas desde a última adaptação e enquadramento efetuados pelos decisores envolvidos no caso.

Ademais, é importante assinalar que o fato de se tratar de uma empresa de pequeno porte atuante no setor de óleos vegetais e, por tal condição, mais vulnerável aos fatores ambientais, torna a agência humana um fator decisivo na definição da sobrevivência daquela no mercado. É possível inferir que, a despeito das limitações de escolha estratégica, a ação humana pode influir e muito nos rumos de uma organização, ficando os resultados, dentro da razoabilidade ou não, mais restritos à margem de manobra de que dispõem os seus dos gestores.

Seguindo a perspectiva ecológica, analisar agregados de organizações sob um ponto de vista de suas vulnerabilidades com relação ao ambiente pode ser um importante indicativo para os gestores no que diz respeito aos ajustes estruturais mais pertinentes considerando as ameaças e oportunidades do mercado em que atuam. Estes ajustes podem ser decisivos e garantir a sobrevivência de organizações, enquanto a impossibilidade destes diante das ditas vulnerabilidades demanda esforços no sentido de ponderar a respeito de mudança de ramo ou saída do mercado reduzindo as perdas ao mínimo possível.

Estas variações típicas em e entre populações não comprovam sempre, contudo, a existência de uma verdade única: a permanência somente e apenas dos mais aptos. Para Aldrich (2008), acaso e sorte também podem definir a sobrevivência e morte das organizações. Assim, os mais aptos também podem perecer, da mesma forma que os menos aptos sobreviver. Todavia, segundo o autor, é difícil nestes casos, teorizar sobre sorte e acaso. Apesar de seleção constituir uma palavra-chave da perspectiva teórica acima enfatizada, concluímos pela não definição do ambiente como um agente abstrato a reger sumariamente a vida organizacional. Ao invés disto, o ambiente deve ser visto dentro de seus contornos objetivos e concernente ao qual, deve, sim, ser colocada a importância pertinente no que tange aos processos abrangidos pela Escolha Estratégica e que resultam em decisões fundamentais por parte dos agentes organizacionais assim implicados no caso.

Finalmente e conforme objetivamos nesse trabalho, os paradigmas da Ecologia Organizacional e Escolha Estratégica podem contribuir simultaneamente e de forma complementar, bem ao contrário da defendida exclusão mútua, para uma compreensão mais expressiva da realidade, abordagem que permite ao pesquisador obter, elucidar e definir com mais acuidade a dinâmica e o conteúdo da gestão organizacional com processo.

## REFERÊNCIAS

ALDRICH, H.E. **Organizations and Environments**. California: Stanford University Press, 2008.

ALDRICH, H.E.; PFEFFER, J. Environments of Organizations. **Annual Review of Sociology**, 2:79-105, 1976.

ASTLEY, W.G.; VAN DE VEN, A.H. Central Perspectives and Debates in Organization Theory. **Administrative Science Quarterly**, v.28: 245-273, 1983.

BAUM, J.A.C. Ecologia Organizacional. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, v.1, 1998, p.137-195.

BOURGEOIS, L.J. Strategy and Environment: A Conceptual Integration. **The Academy of Management Review**, v.5, n.1: 25-39, 1980.

CHIAVENATO, I. **Administração de Empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHILD, J. Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. **Organizations Studies**, 18/1: 43-76, 1997.

CUNHA, M.P. Ecologia Organizacional: implicações para a gestão e algumas pistas para a superação de seu caráter anti-management. **Revista de Administração de Empresas**, v.39, n.4:21-28, 1999.

DALPIAZ, S.G. A prática teórico-metodológica da história oral e a construção da pesquisa com memórias. **UNIrevista**, v.1, n.2, 2006.

FREEMAN, J.; HANNAN, M.T. The Population Ecology of Organizations. **American Journal of Sociology**, 82: 929-964, 1977.

FREEMAN, J.; HANNAN, M.T. Structural Inertia and Organizational Change. **American Sociological Review**, v.49: 149-164, 1984

FREEMAN, J.; HANNAN, M.T. **Organizational Ecology**. Massachussets: Harvard University Press, 1989.

GRESSLER, L.A. **Introdução a Pesquisa. Projetos e relatórios**. São Paulo, Loyola, 2004.

HREBINIAK, L.G.; JOYCE, W.F. Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. **Administrative Science Quarterly**, 30: 336-349, 1985.

LEMOS, A.A. Soja e competitividade. Zero Hora, Porto Alegre, 29 dez.2000.p.15.

MILES, R.E.; SNOW, C.C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND. B.; LAMPEL.J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MISSÃO, M.R. Soja: Origem, classificação, utilização e uma visão abrangente do mercado. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, v3, n.1-p.7-15, jan./jun,2006.

MONTYSUMA, M.F.F. Um encontro com as fontes em História Oral. **Estudos Ibero-Americanos**. PUCRS, v.XXXII, n.1, p.117-125, junho 2006.

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

ROSENTHAL, G. Biographical research. In: **Qualitative Research Practice**. SEALE, C.; GOBO, G.; GUBRIUM, J.F.; SILVERMAN, D. (Eds.). London: Sage, 2004, p. 48-64.

SCHINDEHUTTE, M.; MORRIS, M.H. Understanding strategic adaptation in small firms. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, v.7,n.3:84-107,2001.

SOUZA, R.C.; BATALHA, M.O. As estratégias competitivas para o setor de esmagamento de soja no Brasil: Estudos de caso. Disponível em:  
<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998\\_ART290.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART290.pdf).> Acesso em: 18 ag. 2009

YIN, R.K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOUNG, R.C. Is Population Ecology a Useful Paradigm for the Study of Organizations? **American Journal of Sociology**, 94-1: 1-24, 1988.

WEICK, K.E. **A psicologia social da organização**. São Paulo: Edgard Blücher, 1973.

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

WHITTINGTON, R. Environmental Structure and theories of Strategic Choice. **Journal of Management Studies**, 25-6:521-536, 1988

ZAMMUTO, R.F. Organizational Adaptation: some implications of organizational ecology for strategic choice. **Journal of Management Studies**, 25-2: 105-120, 1988.