

## DETERMINISMO E VOLUNTARISMO NA ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA: O CASO DE UMA COOPERATIVA MÉDICA

## DETERMINISM AND VOLUNTARISM IN STRATEGIC ADAPTATION: THE CASE OF A MEDICAL COOPERATIVE

## DETERMINISMO Y VOLUNTARISMO EN LA ADAPTACION ESTRATÉGICA: EL CASO DE UNA COOPERATIVA MÉDICA

**Felipe Cavalheiro Zaluski**

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUI  
felipezaluski@hotmail.com

**Jorge Oneide Sausen**

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio grande do Sul  
josausen@unijui.edu.br



Este é um artigo de acesso aberto distribuído sob os termos da Creative Commons Attribution License  
This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License  
Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la Creative Commons Attribution License

## RESUMO

O presente estudo objetivou analisar o processo de adaptação estratégica ocorrido em uma cooperativa de serviços médicos localizada no Estado do Rio Grande do Sul, entre os anos de 2005-2017, identificando os principais eventos críticos e períodos estratégicos e relacioná-los com o modelo de tipologias de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985). Os procedimentos metodológicos adotados foram baseados em uma abordagem qualitativa e descritiva dos dados, com coleta de dados em meios bibliográficos, documentais e por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores da cooperativa. A análise e interpretação dos dados foi executada por meio de uma análise longitudinal contextualista e com os fundamentos da *direct research*. Os resultados do estudo mostram que a capacidade de escolha estratégica foi um fator predominante nas decisões estratégicas definidas pela coalisão dominante da cooperativa, contudo, o determinismo ambiental também foi evidenciado neste processo, ou seja, a cooperativa adaptou-se exercendo alta capacidade de escolhas estratégicas mesmo com momentos de influências oriundas do ambiente.

**Palavras-chave:** Adaptação Estratégica; Determinismo e Voluntarismo; Cooperativa Médica.

## ABSTRACT

The present study aimed to analyze the strategic adaptation process that took place in a medical services cooperative located in the State of Rio Grande do Sul between 2005-2017, identifying the main critical events and strategic periods and relating them to the model of typologies of strategic adaptation of Hrebiniak and Joyce (1985). The methodological procedures adopted were based on a qualitative and descriptive approach, with data collection in bibliographical and documentary media and through semi-structured interviews with cooperative managers. The analysis and interpretation of the data was performed through a contextualist longitudinal analysis and with the foundations of direct research. The results of the study show that strategic choice was a predominant factor in the strategic decisions defined by the cooperative's dominant coalition, however, environmental determinism was also evidenced in this process, that is, the cooperative was adapted by exercising a high capacity of strategic choices even with moments of influence coming from the environment.

**Key words:** Strategic Adaptation; Determinism and Voluntarism; Medical Cooperative.

## RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo analizar el proceso de adaptación estratégica ocurrido en una cooperativa de servicios médicos ubicada en el Estado de Rio Grande do Sul entre los años 2005-2017, identificando los principales eventos críticos y períodos estratégicos y relacionarlos con el modelo de las tipologías de adaptación estratégica de Hrebiniak y Joyce (1985). Los procedimientos metodológicos adoptados se basaron en un abordaje cualitativo y descriptivo de los datos, con recolección de datos en medios bibliográficos, documentales y por medio de entrevistas semiestructuradas con los gestores de la cooperativa. El análisis e interpretación de los datos fue realizado por medio de un análisis longitudinal contextualista y con los fundamentos de *direct research*. Los resultados del estudio muestran que la capacidad de elección estratégica fue un factor predominante en las decisiones estratégicas definidas por la coalición dominante de la cooperativa, sin embargo, el determinismo ambiental también fue evidenciado en este proceso, o sea, la cooperativa se adaptó ejerciendo alta capacidad de elecciones estratégicas incluso con momentos de influencias oriundas del ambiente.

**Palabras-clave:** Adaptación Estratégica; Determinismo y Voluntarismo; Cooperativa Médica.

## INTRODUÇÃO

Conforme Meneguetti et al. (2011, p. 6), “cada organização tem uma forma própria de lidar com o ambiente e esta forma pode gerar vantagens sobre seus concorrentes. A partir das mudanças percebidas no ambiente, decisões são tomadas e estratégias são definidas”, neste sentido, Pettigrew (1987) sustenta que a mudança estratégica das organizações é um processo complexo, contínuo e dependente de cada

ambiente em que a organização se encontra, sendo que a capacidade de antecipação e de adequação ao ambiente, é a essência do gerenciamento estratégico.

Assim, percebe-se que um ambiente em constante modificação pode afetar negativamente as organizações que não se adaptarem ou não se anteciparem às mudanças (SAUSEN, 2003). Compreender este atual contexto torna-se fundamental para o sucesso e crescimento contínuo das organizações.

A crescente busca de respostas referente aos processos de interação e adaptação entre as organizações e o ambiente externo tem fomentado uma série de indagações e pesquisas quanto a adaptação estratégica em organizações do ramo da prestação de serviços assistenciais à saúde. Os estudos, como o de Castro e Rosseto (2003), Porciúncula e Sausen (2009) e Hubner e Sausen (2012) indicam que com o aumento das variáveis do ambiente externo, como as alterações econômicas, sociais, políticas, demográficas, ecológicas e comportamentais, a adaptação das estratégias definidas se torna um fenômeno fundamental para sobrevivência e crescimento dessas organizações. Aliados a essa idéia, surgem, ainda, outros questionamentos referentes a efetividade da capacidade de escolha estratégica, bem como aos efeitos resultantes desses processos.

Neste conjunto, o gerenciamento de uma organização complexa como uma cooperativa médica requer atenção a uma série de fatores que, pelas inúmeras intercorrências existentes, tornam-se incontornáveis. Diversos são os fatores oriundos do determinismo ambiental que podem gerar impactos na organização, retirando ou exercendo uma forte influência sobre a capacidade de escolha estratégica (SAUSEN, 2003). Segundo Hubner e Sausen (2012), além de todas as forças que habitualmente afetam as demais organizações, o ramo da prestação de serviços assistenciais à saúde passa por frequentes mudanças decorrentes da expansão do segmento, aumento e envelhecimento da população, economia e intervenções oriundas da regulamentação do Governo, tanto na sua organização quanto no seu funcionamento, que devem ser analisadas para que possam ser executadas ações de adaptação das estratégias planejadas, a fim de readequar a organização frente ao ambiente e em rumo aos objetivos da mesma.

Neste contexto, o presente estudo busca solucionar a seguinte questão de pesquisa: Como ocorre o processo de adaptação e mudança estratégica de uma cooperativa de serviços médicos do Estado do Rio Grande do Sul, considerando a influência do determinismo ambiental e do voluntarismo? Perante a este questionamento, buscou-se, como objetivos da pesquisa, analisar o processo de adaptação estratégica ocorrido na Cooperativa Alpha, entre os anos de 2005-2017, identificando os principais eventos críticos e períodos estratégicos e relacioná-los com o modelo de tipologias de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985)

Para realização da pesquisa utilizou-se os procedimentos metodológicos baseados em uma abordagem qualitativa e descritiva dos dados, buscando informações em meios bibliográficos, documentais e por meio de entrevistas semiestruturadas. A análise e interpretação dos dados foi executada por meio de uma análise longitudinal contextualista (PETTIGREW, 1987) e com os fundamentos da *direct research* (MINTZBERG; McHUGH, 1985).

O estudo está dividido em quatro sessões. Na primeira sessão é apresentado o referencial teórico que balizou as análises e interpretações teóricas do estudo, apresentado os fundamentos teóricos das seguintes temáticas: a) mudança e adaptação estratégica; b) orientação determinista; c) orientação voluntarista e; d) o modelo de tipologia de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985). Após é destacado os procedimentos metodológicos, seguido dos resultados e discussões do estudo. Por fim é apresentado as considerações finais, limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

## REFERÊNCIAL TEÓRICO

### A mudança e adaptação estratégica

As mudanças nas organizações podem ser oriundas de questões externas e internas. Dessa forma, quando a empresa reage a essas questões, ela se adapta a nova situação. Segundo Gohr e Santos (2011), a mudança pode ser elaborada por meio de um ciclo adaptado que inicia com a modificação em algum aspecto do ambiente organizacional e termina em uma ocorrência de equilíbrio mais adaptada e dinâmica para enfrentar tal modificação.

O processo de mudança estratégica pode ser concebido como um método de aprendizado em que a organização está ininterruptamente reavaliando sua relação com o ambiente externo, de forma a descobrir uma posição de equilíbrio. As mudanças de estratégia também podem variar desde o aparecimento de um novo executivo principal, que deseja imprimir seu estilo de gerenciar na organização, até o constante declínio de desempenho da organização, que acaba exigindo uma mudança descontínua, ou uma readequação geral da organização (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Pode-se encontrar na literatura várias correntes de pensamento que esclarecem o fenômeno da mudança estratégica nas organizações. No entanto, essas diferentes abordagens não são mutuamente excludentes, pois analisam diferentes variáveis e dimensões organizacionais. Deste modo, pode-se avaliar que não existe um único caminho para gerenciar e estudar a mudança estratégica, sendo necessário, inclusive, que em determinadas pesquisas sejam utilizadas dessemelhantes técnicas e métodos para analisar e abranger melhor como acontece esse processo nas organizações.

Neste contexto, a adaptação organizacional estratégica é o resultado da articulação das capacidades organizacionais com as contingências do ambiente, considerando-se tanto o comportamento organizacional proativo, quanto o reativo (HREBINIAK; JOYCE, 1985). Na perspectiva de Rossetto e Rossetto (2005), a adaptação organizacional refere-se à habilidade dos administradores de reconhecer, interpretar e implementar estratégias de acordo com necessidades e mudanças percebidas em seu ambiente, de forma a assegurar suas vantagens competitivas.

Para Hrebiniak e Joyce (1985), quando se aborda a adaptação estratégica, observa-se duas orientações: a) determinismo ambiental (poder do ambiente) e; capacidade de escolha estratégica (autonomia da organização). Sausen (2003) corrobora com esse entendimento enfatizando que a mudança organizacional está associada a ideia de um processo de transformação das organizações, que se define a partir dos interesses e objetivos dos indivíduos e das forças e contingências oriundas do ambiente.

Para melhor compreensão, essas duas abordagens serão tratadas em separado na próxima sessão e posteriormente, sob uma perspectiva integrada, segundo o modelo de tipologia de adaptação estratégica concebida por Hrebiniak e Joyce (1985).

### A orientação determinista

A visão determinista, que considera o ambiente como o grande condutor das mudanças ocorridas nas organizações, pode ser entendida a partir de duas perspectivas: a seleção natural e a perspectiva institucional (ROSSETTO, 1998).

A teoria da seleção natural argumenta que as organizações não são capazes de adaptar-se e que as mudanças ocorridas no ambiente, determinam a sobrevivência e eficiência organizacional (MILES, 1980). Consequentemente, tipos diferentes de organização dependem dos poucos recursos encontrados no

ambiente em sua luta pela sobrevivência. As organizações mais aptas são selecionadas, e as não aptas são naturalmente eliminadas.

Segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1993), a teoria institucional indica que a sobrevivência das organizações depende da capacidade de atendimento a orientações coletivamente compartilhadas, onde sua sustentação resulta em êxito para as estratégias implementadas e para o pleno funcionamento interno da organização. Segundo os mesmos autores, a relação entre o ambiente e a mudança nos esquemas interpretativos das organizações gera uma competição pelo alcance da legitimidade institucional que, sob a ótica da teoria institucional, torna as práticas organizacionais cada vez mais homogêneas ou isomórficas (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1993).

Já, Wilson (1995) acredita que a análise da mudança é mais bem entendida em termos de seu contexto e dos processos políticos na organização, ou seja, por meio da teoria do determinismo: a tensão sistêmica e as normas socioeconômicas (ambiente) são os determinantes do processo de mudança. Isto não quer dizer que habilidades individuais não sejam importantes, mas elas não podem ser consideradas isoladas dos diversos fatores envolvidos no processo de mudança. O autor, ao falar sobre mudança e forças do determinismo, discute também a teoria dos sistemas abertos, que vê a organização como parte interdependente de um todo muito maior. As ações e as características das organizações não são determinadas somente pelas aspirações de seus administradores e fundadores, mas também pelas características das mais amplas ligações entre a organização e o ambiente externo (WILSON, 1995).

Percebe-se, então, que uma abordagem determinista considera a mudança organizacional como um fenômeno emergente das influências do ambiente, como ação reagente, de adaptação. As decisões das organizações e seus objetivos são dependentes do suporte socialmente construído, da legitimidade institucional e de suas propostas e, em parte, pelo argumento de autoridade proporcionado por casos de sucesso e expectativas futuras que estão no ambiente, mas que internamente justificam a preferência por esta ou aquela estratégia (MACHADO-DA-SILVA et al., 1998).

O processo de mudança organizacional, sob o ponto de vista determinista, está mais associado ao poder da economia de mercado do que ao poder individual dos gerentes, enquanto agentes de mudanças, no interior das empresas. Este entendimento tem seu suporte na ideia de sistema aberto, que possibilita a contextualização de fatos e a percepção de sua interdependência entre as forças propulsoras, ou que impedem as mudanças nas organizações.

### **A orientação voluntarista**

A visão voluntarista, também denominada de escolha estratégica, atribui às pessoas a capacidade de tomar decisão e de criar condições para a mudança organizacional. Duas das principais abordagens teóricas desta posição são: a seleção racional e a dependência de recursos.

A perspectiva de análise da seleção racional considera a organização, como um sistema orgânico, atua mais eficazmente em condições relativamente instáveis de tecnologia e mercado. O processo de ajustamento contínuo às mudanças causadas pelo ambiente e a redefinição continuada das tarefas correspondentes são as principais características desta teoria.

Conforme Sausen (2003), nessa perspectiva o administrador assume um papel de extrema importância para a sobrevivência e eficácia da organização. Ademais, o administrador é considerado como um modelador da cultura organizacional, pois “[...] selecionam, adotam ou descartam componentes estruturais, com o objetivo de manter o equilíbrio da organização com o seu ambiente” (ibidem, p. 77).

A abordagem da seleção racional pressupõe que, dada as condições ambientais, os administradores

possuem a capacidade e a habilidade racional para selecionar as estruturas e os processos que melhor se adequam ao ambiente considerado (MILES; SNOW, 1974). A habilidade racional, neste caso, refere-se adequação dos meios aos fins buscando atingir a eficiência máxima da organização.

Na teoria de dependência de recursos, Pfeffer e Salancik (1978) descrevem a organização como possuidora de uma certa autonomia em relação ao ambiente externo. Esta teoria busca uma melhor compreensão das estratégias formuladas pelas organizações com o objetivo de lidar com incertezas geradas pela dependência das organizações e aos recursos do ambiente. A teoria da dependência de recursos considera as organizações como instituições políticas ativas, que influenciam o ambiente em que operam, controlando os recursos disponíveis e tentando limitar sua dependência em relação a esses recursos.

Conforme aborda Hall (1984) ao explicar que nesse modelo o enfoque nos objetivos não formula suposições acerca da racionalidade implícita na tomada de decisões, nem adota um ponto de vista simplista de que as organizações são instrumentos desenhados para cumprir objetivos. Os objetivos são parte da cultura das organizações e parte das disposições mentais dos que tomam as decisões.

Nessa perspectiva as organizações buscam manipular o ambiente para seu próprio benefício. Em vez de serem passivas da recepção das forças ambientais, as organizações tomam decisões estratégicas para adaptar-se ao ambiente. O modelo sustenta a suposição de que nenhuma organização é capaz de gerar todos os recursos de que necessita. Simultaneamente, nem todas as atividades que são necessárias podem ser realizadas dentro das organizações para que estas sejam autossuficientes (SAUSEN, 2003).

Sob o processo da abordagem voluntarista, a mudança no mundo das organizações está associada a melhorias nas técnicas de gestão e busca da eficiência através da reformulação tecnológica e de processos de trabalho. A mudança organizacional planejada busca aumentar seus lucros e sua participação no mercado. Para tal, as empresas tentam inovar, gerando novas ideias, reestruturando-se para reduzir custos e obter níveis e produtividade mais competitivos, além de buscarem reestrutura para cortar custos de uma forma geral.

Essa perspectiva teórica versa sobre o papel do gestor, considerando-o proativo, e sua base cognitiva é responsável pelo significado dos eventos ambientais. Dessa forma, pode-se afirmar que na escolha estratégica o ambiente subjetivo se sobrepõe ao objetivo, calcado na cognição e decisões dos tomadores de decisão.

### **O modelo de tipologia de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985)**

Hrebiniak e Joyce (1985) elaboraram uma tipologia delimitada na adaptação ambiental, cuja escolha ambiental é disposta em relação ao determinismo ambiental, abertamente relacionados com variáveis independentes no processo de adaptação. Neste sentido, esta tipologia destaca que as organizações podem propor suas decisões dependendo das circunstâncias do ambiente, em que os atributos objetivos do ambiente poderão ser trabalhadas, a fim de criar medidas que condicionam as decisões de acordo com as características do ambiente.

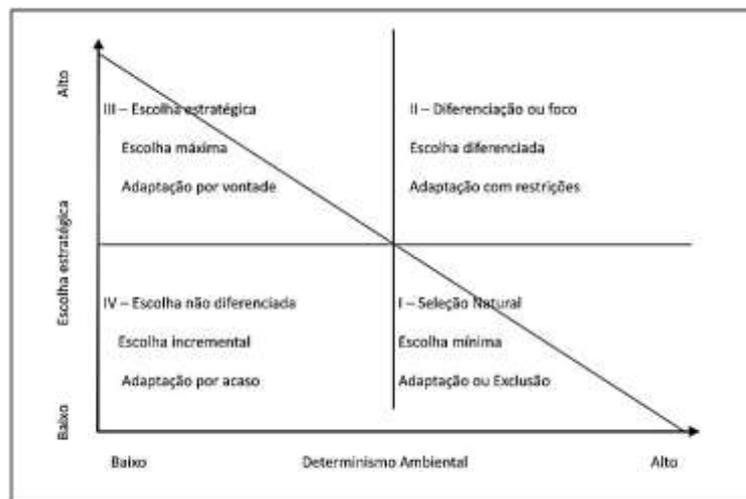
Portanto, os indivíduos nas suas organizações podem fazer escolhas na tomada de decisão e também podem sofrer influências do ambiente e sugerem uma tipologia de adaptação organizacional dividida em quatro tipos: (1) seleção natural, onde não há escolha, ou seja, as escolhas são determinadas pelo ambiente; (2) diferenciação ou foco, onde há a adaptação com restrições; (3) escolha estratégica, onde a escolha é máxima e (4) escolha não diferenciada, onde a adaptação é por acaso.

Os autores estudaram a interação da escolha estratégica e do determinismo ambiental e propuseram quatro tipos de adaptação organizacional. Para eles, determinismo e escolha estratégica são

variáveis independentes e não excludentes. Criaram a possibilidade de haver “alta capacidade de escolha” e “alto determinismo” e, por outro lado, “baixo determinismo” e “baixa capacidade de escolha” estratégica no processo de adaptação estratégica das empresas (OLIVEIRA, 2001).

A maior parte dos estudos foca a análise da adaptação estratégica no Quadrante I (seleção natural) e Quadrante III (escolha estratégica) (LAZZARETTI et al., 2012). Para promover a compreensão da tipologia a Figura I, a seguir, apresenta quatro quadrantes que destacam as formas de escolhas estratégicas em função do determinismo ambiental.

Figura I - Escolha estratégica e determinismo ambiental na adaptação organizacional



Fonte: Adaptado de Hrebiniak e Joyce (1985, p. 339).

a) Quadrante I: considera a seleção natural, que deriva da interseção do alto grau de influência ambiental e baixa capacidade de escolha estratégica. Fundamentalmente mostra as condições que caracterizam a abordagem à adaptação denominada ecologia das populações ou seleção natural. A adaptação é apurada pelos fatores externos, na medida em que o ambiente escolhe as organizações, sobrevivendo apenas àqueles formatos com variações apropriadas;

b) Quadrante II: a escolha estratégica e o determinismo ambiental são altos. Há os fatores exógenos do ambiente que dissimulam as decisões da empresa, porém esta desfruta do processo de escolha mesmo com o ambiente turbulento. Isto quer dizer em alguns momentos que os resultados organizacionais são afetados em algum nicho do ambiente, porém em outros nichos há possibilidade de escolha. As organizações que se enquadram neste quadrante são de grande porte e pertencem a indústrias altamente reguladas por fatores governamentais e legais, nos quais decidem formas de administrar o negócio;

c) Quadrante III: é o oposto do Quadrante I. As organizações desfrutam de alta escolha estratégica e baixo determinismo ambiental. A alta escolha estratégica se justifica, porque a autonomia e o controle são uma característica dominante. Não possuem dependência de recursos, pois desfrutam de uma influência sobre outras empresas no ambiente;

d) Quadrante IV: apresenta uma baixa escolha estratégica e determinismo ambiental. Organizações que se enquadram neste quadrante não apresentam escolha estratégica, sendo que a adaptação das mudanças ambientais é por casualidade. Os fatores endógenos se apresentam elementares, sendo ineficaz às oportunidades e condições do ambiente. Este tipo de empresa apresenta poucas

inovações e nenhum comportamento proativo, no qual, raramente tira proveito das oportunidades do ambiente.

A partir do modelo proposto, Hrebiniak e Joyce (1985) percebe-se que o que define a adaptação estratégica é a relação entre a escolha estratégica e o determinismo ambiental que permeia a organização, nesse processo, vemos a adaptação como um processo dinâmico, resultante da força maior que rege, o ambiente ou as escolhas da organização (LAZZARETTI et al., 2012).

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos adotados foram baseados na abordagem qualitativa e descritiva dos dados. A coleta de dados utilizou a pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas semiestruturadas com os gestores da cooperativa. Os métodos principais utilizados para análise e interpretação dos dados, foram os procedimentos propostos pela análise longitudinal contextualista (PETTIGREW, 1987) e pela *direct research* (MINTZBERG; MCHUGH, 1985).

O caso de estudo da pesquisa é a Cooperativa Alpha, localizada no Estado do Rio Grande do Sul, o enfoque do estudo de caso será a operadora de planos de saúde desta cooperativa. O caso de estudo foi escolhido pela acessibilidade das informações e pela relevância econômico-social que esta organização em sua região de atuação. Outro fator determinante na escolha foi as mudanças organizacionais que a organização passou dentro da delimitação temporal definido no problema de pesquisa (2005-2017).

O período escolhido como base para elaboração da pesquisa se define a partir do ano de 2005, ano marcado pela inauguração do serviço próprio, o Hospital da Cooperativa Alpha. Outro ponto relevante para a escolha do período de estudo é troca de diretoria e a permanência do mesmo presidente por dois mandatos, podendo as estratégias serem analisadas num contexto de gestão único, pela coalizão dominante permanecer a mesma, na maior parte do tempo proposto e em função de indicar um período em que a organização passou por grandes mudanças na sua história, momentos de expansão e de crises econômicas.

Assim, para definição dos entrevistados, optou-se pela seleção do gerente de operações e finanças e dois diretores cooperados que fizeram parte dos mandatos do conselho administrativo no período estudado, estes os quais foram definidos pela acessibilidade que a organização disponibilizou ao estudo, a escolha destes sujeitos difundiu-se por acreditar que são fontes de informação mais precisas, no que se refere ao processo de adaptação estratégica, facilitando a obtenção de informações para as análises. Ao todo, foram entrevistados três pessoas participantes do processo de gestão da organização. As entrevistas foram pré-agendadas na organização e antecipadamente encaminhado uma cópia do modelo de entrevista aos entrevistados, a duração média das entrevistas foi de aproximadamente uma duas. As entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados, com posterior transcrição, visando facilitar a análise das informações elucidadas.

O conteúdo das entrevistas foi analisado da seguinte maneira: a) transcrição dos áudios gravado; b) leitura e revisão do texto e; c) elaboração do texto síntese das análises com as principais informações e eventos críticos elucidados na entrevista. A interpretação dos dados documentais e bibliográficos foi efetuada com base no conteúdo dos documentos selecionados, os quais foram analisados e coletado informações que determinassem alguma mudança e/ou influência do ambiente interno ou externo nas decisões estratégicas da organização em estudo.

Considerando que a análise do fenômeno da mudança estratégica depende da obtenção de dados referentes a um determinado período de tempo, esta pesquisa utilizou-se de uma análise longitudinal contextualista, baseando-se no modelo teórico-metodológico proposta por Pettigrew (1987) com o intuito de identificar o conteúdo, o contexto e o processo das mudanças ocorridas na organização. Para o autor, conteúdo são os aspectos ou áreas sob transformação, tais como tecnologia, pessoal, produtos e cultura organizacional. Por contexto externo entende-se o ambiente econômico, social, político e competitivo, no qual a organização está inserida. O contexto interno é configurado pela estrutura e a cultura da organização e pelo contexto político existente dentro da empresa. O processo é conceituado como as ações, as reações e as interações entre as partes interessadas e a maneira como elas tentam realizar as mudanças (PETTIGREW, 1987).

Outro método adotado para a análise e interpretação dos dados foi a *direct research*, que emprega um modo longitudinal de análise, abordando a evolução da organização ao longo de um determinado período histórico, adota as seguintes etapas (MINTZBERG; MCHUGH, 1985): a) coleta de dados básicos, identificando as ações e decisões importantes ocorridas dentro de determinados períodos históricos da organização e os eventos e tendências do ambiente que tiveram influências; b) inferência dos períodos e estratégias de mudança. Os dados, decisões e ações são alocados em ordem cronológica. São analisados para que se possa inferir os padrões e relações ao longo do tempo, ou seja, as estratégias; c) análise intensiva dos períodos de mudança, interpretando as percepções dos padrões surgidos nestes períodos, a partir dos relatos e entrevistas com os tomadores de decisão para elucidação das principais mudanças estratégicas e; d) análise teórica do estudo, procurando explicar, à luz de referenciais teóricos, as descobertas concretizadas em cada período histórico, tanto quanto o estudo completo.

Por fim, foi elaborado uma lista de eventos considerados relevantes do ponto de vista estratégico, para definir e identificar os principais eventos críticos e períodos estratégicos, convém destacar que os resultados e classificação final dos períodos e dos acontecimentos foram validadas com os gestores entrevistados, para garantir a confiabilidade e legitimidade das interpretações e categorizações feitas pelos autores. Após, foi executada a classificação e análise dos períodos estratégicos de acordo com o modelo de tipologia de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985), conforme apresentado na próxima sessão.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para melhor compreensão do processo de mudança estratégica percorrido pela Cooperativa Alpha, apresenta-se a seguir o Quadro I, onde é exibido a análise dos principais eventos críticos de adaptação estratégica, com base no grau da capacidade de escolha estratégica e do determinismo ambiental a partir do modelo proposto por Hrebiniak e Joyce (1985), o qual está apresentado no capítulo de referencial teórico.

Os eventos críticos apresentados a seguir foram propostos com base nas informações elucidadas nas entrevistas semiestruturadas com os sujeitos de pesquisa e nos dados levantados nas pesquisas bibliográficas e documentais da cooperativa. Por conseguinte, o grau de determinismo ambiental e da capacidade de escolha estratégica de cada evento crítico foi delimitado a partir do contexto histórico e da influência determinante do ambiente no fluxo do processo de adaptação estratégica da cooperativa.

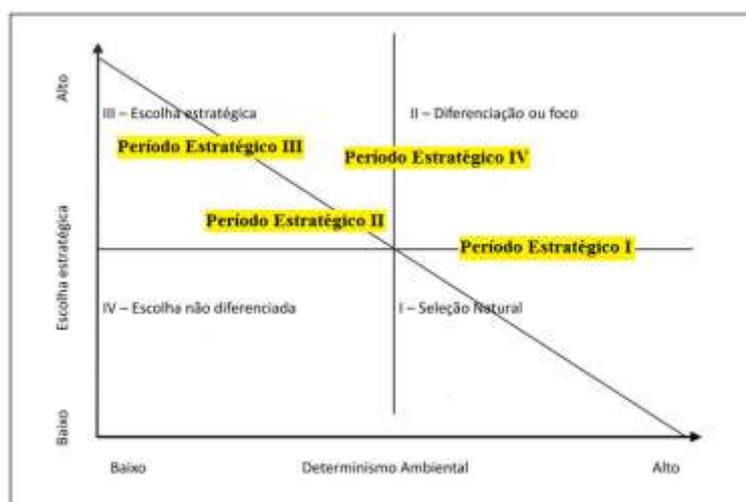
Quadro I – Eventos críticos segundo o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985)

	Ano	Evento Crítico	Escolha Estratégica	Determinismo Ambiental	Quadrante
1	2005	Inauguração do hospital próprio	Alta	Alta	II
2	2005	Aumento da inadimplência dos usuários	Baixa	Alto	I
3	2007	Troca de diretoria	Alta	Baixo	III
4	2007	Ajustes em contratos deficitários	Alta	Baixo	III
5	2008	Assinatura de um contrato expressivo com indústria da região	Alta	Baixo	III
6	2008	Descapitalização da cooperativa	Baixa	Alto	I
7	2009	Elaboração do Planejamento Estratégico e profissionalização da gestão	Alta	Baixo	III
8	2010	Aquisição da carteira de usuários de outro plano de saúde da mesma região	Alta	Baixo	III
9	2011	Implementação do sistema de excelência da gestão	Alta	Baixo	III
10	2013	Revisão do Planejamento Estratégico	Alta	Baixo	III
11	2014	Investimentos em aparelhos de imagem para o hospital próprio	Alta	Baixo	III
12	2014	Instituição do Programa de Acreditação de Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde – OPS	Alta	Alto	II
13	2015	Aumento considerável dos custos assistenciais	Baixa	Alto	I
14	2017	Reestruturação administrativa	Alta	Alto	II

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Com base nas análises realizadas no Quadro I, foram elencados os quadrantes que mais determinaram os períodos de adaptação estratégica da Cooperativa Alpha no período estudado. Perante a isso, é apresentado na Figura 2 o modelo dos quadrantes de Hrebiniak e Joyce (1985), com os períodos de adaptação estratégica da Cooperativa Alpha classificados nos respectivos quadrantes.

Figura 2 – Períodos de adaptação estratégicas segundo o modelo de Hrebiniak e Joyce



Fonte: Adaptado de Hrebiniak e Joyce (1985).

A Figura 2 destaca que a adaptação estratégica da Cooperativa Alpha foi influenciada ora com mudanças motivadas pelo ambiente, ora com mudanças motivadas pela capacidade de escolha estratégica. Assim, para melhor compreensão, a seguir são detalhados os quatro períodos estratégicos e os respectivos eventos críticos constituintes.

### **Período Estratégico I – Expansão dos serviços e a crise econômica regional (2005-2006)**

O Período Estratégico I – Expansão dos serviços e a crise econômica regional (2005-2006) compreendia os eventos críticos: 1 – Inauguração do hospital próprio (2005) e 2 – Aumento da inadimplência dos usuários (2005). Segundo o modelo de tipologia de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985), este período ficou localizado entre os Quadrantes I – Seleção Natural e II – Diferenciação ou foco, pois os eventos críticos deste período apresentaram características dos dois quadrantes.

A decisão estratégica de construir um serviço próprio, implementado pela cooperativa como uma alternativa qualificada de assistência para a região a qual pertence, foi uma decisão importante e que demonstrou uma capacidade considerável de escolha estratégica por parte da diretoria e cooperados, neste mesmo contexto as influências externas, como a demanda oriunda dos clientes por um serviço hospitalar com mais qualidade, controle dos custos assistenciais, necessidade de consolidação de seus serviços frente a concorrência caracterizou a alta determinação do ambiente nas estratégias consolidadas.

O grande investimento para construção e inauguração do complexo hospitalar, elucidou uma ideologia da cooperativa em se tornar referência de prestação de serviços médicos e hospitalares na região. O moderno planejamento em nível estrutural e tecnológico do hospital próprio permitiu um crescimento operacional e de participação de mercado muito considerável para a Cooperativa Alpha, elucidando sua alta capacidade de escolha estratégica neste evento crítico.

O aumento da inadimplência foi um fator que gerou mudanças internas na cooperativa e desencadeou um forte empenho operacional para regularizar esses valores por meio das políticas de negociação e cobrança de débitos. O principal fato que desencadeou esse evento crítico foi a economia regional, visto os resultados frustrantes da safra agrícola registrada no primeiro semestre de 2005.

Muitas empresas e usuários que possuíam plano de saúde com a cooperativa não efetuaram o pagamento da fatura em dia, ocasionando um aumento significativo da inadimplência, tal fato foi determinante para que a cooperativa tomasse decisões rápidas para controlar e manter suas receitas operacionais. Pode-se analisar que esse evento crítico foi de baixa escolha estratégica e altamente determinado pelo ambiente econômico e que a Cooperativa Alpha está inserida.

### **Período Estratégico II – Mudanças organizacionais (2007-2008)**

O Período Estratégico II – Mudanças organizacionais (2007-2008) compreendeu os eventos críticos: 3 – Troca de diretoria (2007); 4 – Ajustes em contratos deficitários (2007); 5 – Assinatura de contrato expressivo com indústria da mesma região (2008) e 6 – Descapitalização da cooperativa (2008). Este período ficou localizado no Quadrante III – Escolha Estratégica do modelo de tipologia de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985), neste contexto, os eventos críticos apresentaram características do Quadrante III – Escolha Estratégica, contudo, também houveram características do Quadrante I – Seleção Natural em determinado evento crítico deste período estratégico.

A troca de diretoria foi um evento crítico que marcou o início do Período Estratégico II, foi a primeira vez que os cargos de presidente e vice-presidente passaram a ser ocupados por médicos

cooperados que atuam em outras cidades da região de abrangência da Cooperativa Alpha. A abertura de reuniões em outras cidades da área de ação da cooperativa marcou uma nova fase de inovação e ampliação da troca de informações com os associados. A troca de diretoria e a consequente democratização dos processos de decisão que garantiu maior igualdade entre o quadro de cooperados da cidade sede da cooperativa e das demais cidades da área de ação, foram fatores de alta capacidade de escolha estratégica da cooperativa e baixo determinismo ambiental.

A Cooperativa Alpha realizou análises para verificar a viabilidade financeira dos planos de saúde, foram estudados cada um dos planos de saúde ofertados pela cooperativa, com o objetivo de resgatar o equilíbrio contratual dos planos de saúde que estavam defasados, sem acompanhar o reajuste os custos dos serviços/produtos.

Este evento crítico demonstrou a capacidade de decisão e de escolha frente ao seu ambiente e o baixo determinismo do mesmo, visto que o reajuste dos contratos deficitários auxiliou a reduzir a sinistralidade, gerando aumento da arrecadação e melhorando a saúde financeira da cooperativa, bem como promoveu uma adequação dos valores cobrados com a qualidade do serviço que estava sendo ofertado.

A assinatura de contrato expressivo com indústria da mesma região também demonstrou a capacidade de escolha estratégica da cooperativa e o baixo determinismo ambiental, pois o resultado dessa negociação resultou no aumento do número de usuários e refletiu o novo posicionamento assumido pela cooperativa em sua área de ação, seja pela abertura e reestruturação das unidades regionais de atendimento ou pelos investimentos em qualificação da rede de atendimento.

O ponto marcante que apresentou alto determinismo do ambiente nas decisões no Período Estratégico II foi a descapitalização da Cooperativa Alpha, permanecendo a mesma com baixa capacidade de escolha estratégica frente às adversidades que o ambiente estava apresentando. Um dos fatores que mais demarcou este fato foi a alta elevação nos custos assistenciais, enquanto o reajuste autorizado pela ANS no ano de 2008 foi de pouco mais de 6%, o aumento no custo assistencial alcançou cerca de 30%, abatendo qualquer previsão e planejamento financeiro.

Este evento crítico determinou uma alteração das decisões, visto que levou a Cooperativa Alpha a apresentar seu pior resultado operacional ao longo de toda sua história e a consequente descapitalização total, o que resultou na necessidade de contrair empréstimos para assegurar a conclusão do seu hospital próprio.

### **Período Estratégico III – Crescimento organizacional (2009-2012)**

O Período Estratégico III – Crescimento organizacional (2009-2012) compreendeu os eventos críticos: 7 – Elaboração do Planejamento Estratégico e profissionalização da gestão (2009); 8 – Aquisição da carteira de usuários de outro plano de saúde da mesma região (2010) e 9 – Implementação do sistema de excelência da gestão (2011). Segundo o modelo de tipologia de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985), este período ficou localizado no Quadrante III – Escolha Estratégica, pois os eventos críticos deste período estratégico apresentaram características relacionadas a este quadrante.

A elaboração do planejamento estratégico e a profissionalização da gestão determinou uma nova fase estratégica para a Cooperativa Alpha. O foco central do trabalho foi direcionado à maior satisfação dos associados e dos clientes, buscando a sustentabilidade do projeto institucional, alicerçado nos princípios cooperativistas e na responsabilidade social.

Este evento crítico foi de alta capacidade de escolha estratégica da cooperativa e baixo determinismo ambiental, visto que a sua elaboração mobilizou dirigentes e um grupo de pessoas que ocupam cargos estratégicos, tanto em sua sede administrativa quanto em seu hospital próprio. As diretrizes e o plano estratégico elaborado serviu para potencializar a presença de mercado e determinar os objetivos centrais da cooperativa, neste sentido, a cooperativa se profissionalizou em termos de estratégias, demonstrando forte capacidade de escolha de decisões frente ao ambiente em que está inserida e baixo determinismo ambiental.

A aquisição da carteira de usuários de outro plano de saúde da mesma região, também demonstrou alta capacidade de escolha estratégica e baixo determinismo ambiental, visto que as negociações promoveram um resultado positivo para a cooperativa, aumentando consideravelmente o número de usuários de seu plano de saúde. Em paralelo a aquisição, permitiu a cooperativa Alpha a utilizar os serviços especializados do hospital que vendeu a carteira de usuários.

A implementação do sistema de excelência da gestão demarcou a busca pela qualidade de seus processos e consequente eficiência de seus serviços prestados, destacou a forte capacidade de escolha estratégica e o baixo determinismo do ambiente neste evento crítico.

A retomada da adesão do Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), e a união dos dois comitês de qualidade do hospital próprio e da operadora de planos de saúde auxiliou a implementação de ferramentas de apoio e correção de processos, por meio da implementação da metodologia do Modelo de Excelência da Gestão (MEG). O empenho realizado para a busca pela qualidade na cooperativa, resultou na conquista da Medalha Bronze, do 17º Prêmio Qualidade RS, promovido pelo Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP) no ano de 2012.

#### **Período Estratégico IV – Reestruturação estratégica, técnica e administrativa (2013-2017)**

O Período Estratégico IV – Reestruturação estratégica, técnica e administrativa (2013-2017) compreendeu os eventos críticos: I0 – Revisão do planejamento estratégico (2013); I1 – Investimento em aparelhos de imagem para o hospital próprio (2014); I2 – Instituição do Programa de Acreditação de Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde - OPS (2014); I3 – Aumento dos custos assistenciais (2015) e I4 – Reestruturação administrativa (2017). Segundo o modelo de tipologia de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985), este período ficou localizado entre o Quadrante III – Escolha Estratégica e o Quadrante II – Diferenciação ou Foco, com considerável transição para este último. Neste período, também houveram características do Quadrante I – Seleção Natural em determinado evento crítico.

O ano de 2013 foi marcado pela revisão dos referenciais estratégicos da Cooperativa Alpha, a partir de uma análise dos cenários que marcam o mercado da saúde suplementar no país e, de forma mais específica, do ambiente regional em que a mesma está inserida.

A compreensão sobre essa realidade foi condição para estabelecer novos referenciais estratégicos, que tiveram na visão do negócio o parâmetro principal para tornar a cooperativa mais competitiva no mercado regional. A revisão do planejamento estratégico foi um fator importante de decisão e reflete a capacidade de escolha estratégica e o baixo determinismo do ambiente.

A modernização dos equipamentos para a prestação de serviços e exames com mais qualidade e segurança foi um dos pontos importantes para a análise de investimentos no âmbito do hospital próprio da Cooperativa Alpha. Este evento crítico demonstrou o investimento em aparelhos de imagem para o hospital próprio e explicitou a alta capacidade de escolha estratégica e a baixa influência do ambiente.

Ainda, as mudanças internas para instituir o Programa de Acreditação de Operadoras de Planos Privados de Assistência à Saúde - OPS foi um evento crítico que apresentou alta capacidade de escolha estratégica e alta determinação do ambiente.

A RN 277 da ANS, cujo objetivo é de incentivar a melhoria continuada na qualidade assistencial da saúde suplementar. Neste contexto, a Cooperativa Alpha deixou de lado o seguimento do Modelo de Excelência da Gestão (MEG) e concentrou seus esforços no cumprimento dos itens da RN 277, que mesmo não sendo obrigatória, havia uma preocupante informação, oriunda das capacitações e cursos em que a cooperativa participava dentro do seu sistema cooperativo, ou seja, do ambiente externo a cooperativa, de que a RN 277 da ANS futuramente poderia vir a ser obrigatória, mesmo que essa informação não era validada e oficial da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

Esta informação oriunda externamente a cooperativa, promoveu alterações nas decisões estratégicas, levando a implementação da RN 277, contudo, mesmo sendo uma prática voluntária, a acreditação foi considerada pela Cooperativa Alpha como um meio de atingir níveis elevados de excelência porque o processo de adequações aos padrões da RN 277, por si só, age como uma ferramenta de gestão, que garante redução de retrabalho, recursos de glosas e demais custos.

Outra adequação interna foi para atender a RN 323, obrigatória por parte da ANS, que apresentou uma alta predominância dos fatores do ambiente na decisão estratégica. Neste sentido, a implementação do setor de Ouvidoria veio para atender a regulamentação da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS).

Ainda no primeiro trimestre do ano de 2015 a cooperativa já identificava claros sinais de dificuldades no âmbito do seu negócio. De grande impacto menciona-se o elevado aumento do custo assistencial, muito acima dos níveis aceitáveis e o alto custo gerado por usuários da cooperativa atendidos fora da sua área de ação, ou seja, por outras cooperativas singulares.

A crise econômica nacional afetou a cooperativa de forma considerável, as decisões estratégicas deste evento crítico foram essencialmente tomadas com base nas determinações oriundas do ambiente externo a cooperativa, determinando o alto grau de determinismo do ambiente e a baixa capacidade de escolha estratégica.

A reestruturação administrativa foi tomada com base no modelo de governança corporativo visualizado em outras cooperativas médicas, contudo, tal decisão se influenciou em uma inconsistência política interna da cooperativa e também pela redução de custos administrativos para readequar o fluxo financeiro. A decisão de se reestruturar administrativamente foi um fato que apresentou alta influência do ambiente interno e externo, e baixa capacidade de escolha estratégica, permanecendo como uma escolha mínima.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As mudanças organizacionais são uma necessidade do atual cenário mundial, neste contexto, a capacidade de adaptação das organizações podem diferenciá-las frente ao mercado competitivo. Neste sentido o presente estudo teve como objetivo estudar o processo de adaptação estratégica ocorrido na Cooperativa Alpha, entre os anos de 2005-2017, identificando os principais eventos críticos e períodos estratégicos e relacioná-los com o modelo de tipologias de adaptação estratégica de Hrebiniak e Joyce (1985).

As análises permitiram definir quatro períodos estratégicos no processo de adaptação estratégica da Cooperativa Alpha. Estes períodos foram caracterizados por processos de mudanças e adaptações tanto na estrutura organizacional como nas estratégias da cooperativa.

Em conclusão, o período de 2005-2017 demonstrou que a cooperativa percorreu situações de expansão dos serviços e concomitante crise regional (Período I) apresentando uma estratégia de diferenciação ou foco e percebendo o determinismo ambiental, de reestruturação organizacional (Período II), promovendo alterações na gestão e melhorias organizacionais, apresentando alta capacidade de escolha estratégicas, mas com acentuado determinismo ambiental, situações de crescimento de mercado e profissionalização da gestão (Período III) conquistadas através de estratégias deliberadas com alta capacidade de escolha estratégica e de reestruturações estratégicas, técnicas e administrativas (Período IV) que demonstrou estratégias de diferenciação ou foco, mas também de escolhas estratégicas.

Diante do exposto, por ser considerado um estudo exploratório e que não pode ser generalizado visto se tratar de um estudo de caso, conclui-se que as influências das determinações oriundas do ambiente não comprometem a capacidade de escolha estratégica, visto que no período de estudo (2005-2017) a cooperativa apresentou alta capacidade de escolha estratégica mesmo nos períodos de alto determinismo ambiental.

O modelo de tipologias de adaptação estratégica de Hrebiniak Joyce (1985) permitiu entender quais foram as influências das mudanças de posicionamento estratégico da empresa durante as fases de transição de um período estratégico para o outro. Os quatro períodos estratégicos elucidados neste estudo permitiram constatar e reforçar o argumento de que as organizações do ramo da prestação de serviços assistenciais à saúde são suscetíveis a fatores externos que independem de sua vontade (econômicas, sociais, políticas, demográficas, comportamentais...) e que sua continuidade depende da capacidade de mudança estratégica e de adaptação ao novo contexto em que estará inserida, modificando os fatos externos em oportunidades de crescimento e atuando de forma deliberada e diferenciada para também influenciar o mercado.

Ainda, sugere-se a continuidade das pesquisas de adaptação e mudanças estratégicas no segmento de prestação de serviços médicos, com ênfase nas capacidades dinâmicas das organizações, a importância desse conceito está no fato de que ele trata da capacidade adaptativa das organizações frente ao dinamismo do ambiente e, principalmente, o modo como as organizações reagem a esse dinamismo ao longo do período e como podem alcançar vantagens competitivas em um ambiente em constante mutação (TEECE, 2009).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASTRO, J. C. R.; ROSSETTO, C. R. Processo de adaptação estratégica: um estudo de caso. In: EGEPE – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 606-625.

GOHR, F. C.; SANTOS, L. C. Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica em uma empresa estatal do setor elétrico brasileiro. **Revista Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 6, nov/dez. 2011.

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

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

HUBNER, C. M.; SAUSEN, J. O. O processo de mudança e adaptação estratégica em uma sociedade cooperativa de serviços médicos: o caso da Unimed Noroeste/RS. In: LAIMER, Claudionor Guedes (Org.). **Gestão das organizações**. 2. ed. Florianópolis: Conceito, 2012. v. 1, p. 1-262.

LAZZARETTI, K.; VARGAS, S. M. L.; ROSSETTO, C. R. Processo de Adaptação Estratégica: Aplicação do Modelo de Hrebiniak e Joyce em uma Instituição de Educação Profissional. IN: XXXII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Anais...** Bento Gonçalves, 2012.

MACHADO-DA-SILVA, C. L., FONSECA, V. S. da. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação Em Administração. **Anais...** Salvador, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1998.

MENEGUETTI, A. B.; ARCHER, F. B.; LOPES, G. S. C. O processo de adaptação estratégica a partir das mudanças organizacionais: um estudo de caso único numa empresa do setor vestuarista. **Revista Iniciação Científica**, Criciúma, v. 9, n. 1, 2011.

MILES, R. H. **Macro organizational behavior**. Glenview Illinois: Scot Foresman and Company, 1980.

MILES, R.; SNOW, C. C.; PFEFFER, J. **Organization-environment: concepts and issues**. University of California: Institute of Industrial Relations, 1974. Disponível em: <<http://hum.sagepub.com/content/56/10/1233.abstract>>. Acesso em: 03 out. 2016.

MINTZBERG, H.; McHUGH, A. Strategy formation in na adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, 1985, p. 160-197.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OLIVEIRA, M. L. A. **Adaptação estratégica no setor bancário: o caso do Banco do Brasil no período 1986 a 2000**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

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

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organization: a new dependence perspective**. New York: Harper and Roll, 1978.

PORCIUNCULA, J.; SAUSEN, J. Análise do Processo de Mudança Estratégica em uma Organização Hospitalar: o caso do Hospital de Caridade de Ijuí/RS. In: XVII Seminário de Iniciação Científica XIV Jornada de Pesquisa X Jornada de Extensão, 2009, Ijuí. **Anais...** Ijuí: Ed. Unijuí, 2009. p. 1-2.

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

ROSSETTO, C. R., ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 4, n. 1, jan/jul. 2005.

SAUSEN, J. O. **Adaptação estratégica organizacional**: o caso da Kepler Weber S/A. Ijuí: Ed. Unijuí, 2003.

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities & strategic management**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

WILSON, D. C. **A strategy of change**. Great Britain: Routledge, 1995.