

Análise do processo de adaptação estratégica do *NewWay Lanches* à luz do modelo de Tushman e Romanelli (1985)*

Analysis of the process of strategic adaptation of NewWay Lanches in the light of Tushman and Romanelli's model (1985)

Felipe Kopp Leite

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
felipe.kopp18@gmail.com

Elvis Silveira-Martins

Universidade Federal de Pelotas - UFPel
elvis.professor@gmail.com

Michele Raasch

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC
micheleraasch@hotmail.com

Ana Paula Capuano da Cruz

Universidade Federal do Rio Grande - FURG
anapaulacapuanocruz@hotmail.com

Lívia Castro D'Ávila

Universidade Federal do Rio Grande - FURG
liviacdavila@gmail.com

RESUMO

Frente a um ambiente complexo e dinâmico, as organizações necessitam se adaptar as circunstâncias impostas para manter suas atividades. Frente a isto, o presente artigo objetiva analisar longitudinalmente o processo de adaptação e mudança estratégica do *NewWay Lanches*, uma empresa familiar do ramo alimentício sediada em Pelotas/RS, através do modelo proposto por Tushman e Romanelli (1985). Para isso, utilizou-se da metodologia qualitativa, do tipo descritiva com perspectiva de análise longitudinal. Para coleta dos dados foram realizadas entrevistas com roteiro semiestruturado. Para realizar a análise do processo de adaptação da *NewWay* as mudanças foram agrupadas em períodos estratégicos. Observou-se que durante o processo, o ambiente modificou-se, obrigando a empresa a se adaptar para a manutenção no mercado, passando por períodos de fomento, ajustes, com uma grande mudança revolucionária, denominada “Decreto de 2013”. O estudo considerou a história da empresa desde sua fundação até o ano de 2019 não ocorrerem períodos de inércia e ajuste, definindo os seus principais períodos estratégicos e caracterizando-os segundo o modelo de Tushman e Romanelli (1985). A pesquisa auxilia na compreensão do modo como as pequenas empresas familiares formulam e adaptam suas estratégias em meio a períodos turbulentos no ambiente externo.

Palavras-chave: Adaptação Estratégica; Mudança; Modelo de Tushman e Romanelli.

*Recebido em 04 de dezembro de 2019, aprovado em 24 de agosto de 2021, publicado em 11 de abril de 2022.

ABSTRACT

Faced with a complex and dynamic environment, organizations need to adapt to the imposed circumstances to maintain their activities. In view of this, the present article aims to longitudinally analyze the process of adaptation and strategic change of NewWay Lanches, a family food company based in Pelotas/RS, through the model proposed by Tushman and Romanelli (1985). For this, a qualitative methodology was used, of the descriptive type with perspective of longitudinal analysis. For data collection, interviews were carried out with a semi-structured script. In order to analyze the NewWay adaptation process, the changes were grouped into strategic periods. It was observed that during the process, the environment changed, forcing the company to adapt to remain in the market, going through periods of promotion, adjustments, with a major revolutionary change, called “Decree of 2013”. The study considered the history of the company from its foundation until 2019, there were no periods of inertia and adjustment, defining its main strategic periods and characterizing them according to the model of Tushman and Romanelli (1985). The research helps to understand how small family businesses formulate and adapt their strategies in the midst of turbulent periods in the external environment.

Keywords: Strategic Adaptation; Change; Tushman and Romanelli model.

1 INTRODUÇÃO

As estratégias das empresas são formuladas com base em conjuntos de fatores que influenciam nas tomadas de decisões. Esses fatores sofrem influências do ambiente cada vez mais dinâmico que as organizações vivem, por conta disso, os estudos de adaptação estratégica empresarial apresentam importância em investigações acerca das mudanças ambientais (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005). Visto que se essas mudanças não forem percebidas pelo gestor, elas podem levar a crises e até ao fracasso da empresa (RAASCH; SILVEIRA-MARTINS, GOMES, 2019).

Para os fins deste artigo, no ambiente interno, foram considerados fatores de comunicação, estrutura organizacional e cultura da empresa, enquanto no ambiente externo, levaram-se em consideração os fatores econômicos e políticos (HESSE, 2003; BERRUTTI; SILVA, 2013). As transformações nos ambientes em que as empresas estão inseridas provocam, como principal consequência, a necessidade de adaptação estratégica para que as organizações se mantenham competitivas, buscando a constante manutenção e crescimento do mercado (ROSSETTO; ROSSETTO, 2000). Complementando, Rossetto e Rossetto (2003), mostram que em alguns casos a mudança não é possível por conta do segmento da empresa, porém existe a opção das organizações se adaptarem aos novos contextos em que se encontram, acompanhando as mudanças ambientais e buscando colocar em prática procedimentos para moldarem-se as novas realidades.

Segundo Motta (2001), o ponto de partida para o começo da adaptação organizacional foi o início da Revolução Industrial, onde as empresas necessitaram se ajustar a uma nova lógica de produção e eficiência com o fim das corporações medievais e o surgimento da era fabril. Visando adequação as novas circunstâncias impostas por questões ambientais, e uma vez inseridas em um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo, realizar mudanças e adaptações nas estratégias empresariais deixou de ser um modismo para se tornar uma maneira de adequação as novas realidades e promover a sobrevivência organizacional (SALVADOR; ROSSETTO, 2001; BERRUTTI; SILVA, 2013).

As pequenas e médias empresas familiares, como a *NewWay Lanches*, passam por inúmeros processos adaptativos ao longo de sua trajetória. Portanto, pesquisar sobre como

ocorre o processo de adaptação estratégica de uma empresa, tendo em vista as dificuldades, mudanças e adaptações que ela passou do seu princípio até os dias atuais é relevante para compreender melhor este tipo de empresa. Assim, a investigação busca responder a seguinte questão de pesquisa: Como se deu o processo de adaptação e mudança estratégica do *NewWay Lanches*? A proposta consiste em analisar longitudinalmente o processo vivenciado por uma empresa familiar do ramo alimentício da cidade de Pelotas/RS, segundo o modelo de equilíbrio pontuado proposto por Tushman e Romanelli (1985).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Adaptação Estratégica

No atual cenário organizacional ocorrem mudanças que interferem tanto no ambiente interno quanto externo da organização (SALVADOR; ROSSETTO, 2001), o que demanda revisão de configurações e consequentemente uma adaptação nas estratégias para contornar o ambiente turbulento (MOTTA, 2001). As estratégias adotadas pelas empresas refletem a maneira como elas buscam blindar-se contra ameaças externas (PREDEBON; MARTINS, 2007) e também como aproveitar oportunidades que o ambiente apresenta (FRIEDRICK *et al.*, 2016). Corroborando com este pensamento, Friedrich *et al.* (2016), relatam que algumas empresas não possuem habilidade de analisar o contexto no qual estão inseridas, por conta disso fazem escolhas que ocasionam períodos de crise. Em virtude do exposto, alterações são exigidas nos fatores internos da organização, isto é, dentro do planejamento estratégico, na missão, visão, valores e diretrizes para que seja tomada uma decisão quanto a atuação no mercado (BERRUTTI; SILVA, 2013).

Além disso, fatores externos influenciam no contexto geral da organização e em seu processo de gestão, causando a formulação de novas estratégias ou adaptações das mesmas para um melhor desempenho (HESSE, 2003). Como fatores de mudanças externas, Hesse (2003) cita as condições tecnológicas, econômicas e políticas como influenciadoras nas tomadas de decisões estratégicas, as quais podem causar oscilações de mercado, concorrência e novas políticas governamentais, como fatores que resultam na necessidade de adaptações nas estratégias de organizações (CHILD, 1972).

Assim, todo processo de adaptação estratégica possui suas particularidades por conta do contexto ambiental (PREDEBON; MARTINS, 2007). Segundo Tushman e Romanelli (1985), a adaptação estratégica é vista como um processo de mudanças graduais, incrementadas e continuadas dentro das organizações no que se refere as circunstâncias que o ambiente oferece em determinados períodos de tempo. Para Cunha (1996), o processo de adaptação estratégica pode ser definido como uma combinação mútua entre empresa e ambiente. Assim, aspira-se um equilíbrio da estratégia da empresa com o que lhe é proporcionado pelo ambiente, ou seja, a adaptação estratégica pode ser vista como uma resposta da empresa ao ambiente externo (VIEIRA, 2000). Ou então, como um complexo processo que envolve novos produtos, uma melhor relação com fornecedores e clientes, redefinição do organograma da empresa, novos sistemas de motivação aos colaboradores, a cultura da organização, entre outros (SANCHEZ *et al.*, 2011).

A maneira como as organizações formulam ou adaptam suas estratégias são formas de explicar como elas analisam seu contexto ambiental (CARVALHO; ROSSETTO; VIANNA, 2011). O ambiente em que a empresa está inserida é o elemento fundamental para a tomada de decisões organizacionais (DIAS *et al.*, 2015). Dentro do processo de adaptação estratégica, existem duas visões mutuamente excludentes que dividem o processo de como as organizações se adaptam a seu ambiente: a visão determinista e a voluntarista (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005).

A visão determinista considera o ambiente como sendo o fator principal para que a organização tome suas decisões estratégicas, reagindo as ações do meio e adaptando-se a elas (ROSSETTO; ROSSETTO, 2000). Esta visão aborda duas formas de análise do ambiente: a seleção natural e a institucional (SAUSEN, 2002).

Por outro lado, na visão voluntarista, a organização é capaz de se alterar de acordo com eventualidades do ambiente, e, além disso, influenciar o ambiente em que está inserida (SAUSEN, 2002). A abordagem voluntarista explica que as organizações emergem a partir dos valores de seus fundadores, e as mudanças são respostas dos executivos ao ambiente em que operam, sendo possível escolher o melhor rumo estratégico (CARVALHO; ROSSETTO; VIANNA, 2011; VIEIRA; SAUSEN; HERMES, 2015).

2.2 Mudança Estratégica

O processo de mudança estratégica é a resposta da organização aos acontecimentos que o ambiente proporciona (GOES; MEYER, 1990). Neste contexto, Farias *et al.* (2017) afirmam que administrar uma organização pressupõe reinventar continuamente seus processos e recursos com a agilidade para acompanhar as mudanças contínuas do ambiente. Todo processo de mudança estratégica tem seu ponto de partida em uma análise preliminar de qual mudança a empresa almeja (FRIEDRICK *et al.*, 2016). A sequência da mudança estratégica passa pelas considerações políticas e culturais existentes no momento (ROSSETTO; LAZZARETTI; VARGAS, 2012).

A principal causa para que as organizações necessitem de mudança estratégica é o acirramento da competitividade, assim novas estratégias ou mudanças e adaptações são necessárias para melhoria de processos de gestão e produção para obter respostas mais eficazes ao contexto ambiental atual (SAUSEN; TRETER; WBATUBA, 2004). Neste sentido, a mudança estratégica envolve todos os membros da organização os quais executam atividades que possuem ligação com algum contexto de mudança (PETTIGREW, 1987). A mudança estratégica pode ser segmentada nas seguintes dimensões: contexto de mudança, escolha do conteúdo (estratégia) e implementação (PETTIGREW, 1987).

O contexto de mudança engloba o ambiente interno (estrutura organizacional como um todo) e externo (aspectos sociais, econômicos e políticos) da organização (CUNHA, 1996). Conforme Pettigrew (1987), as mudanças em proporções maiores tendem a ocorrer com uma grande potência em determinados períodos de tempo, possuindo após isso, períodos de estabilidade. O ambiente externo está em constante modificação, por conta disso as estratégias organizacionais tendem a ser afetadas (FRIEDRICK *et al.*, 2016).

Quando se trata da escolha do conteúdo, é estudado o que a organização realmente deseja mudar, ou seja, mudanças na cultura, na tecnologia, na mão de obra, nos produtos, entre outras áreas da empresa (PETTIGREW, 1987). Para Rossetto, Lazzaretti e Vargas (2012), o processo de escolha do conteúdo da mudança estratégica é formado pelas considerações políticas e culturais da organização a fim de determinar as mudanças necessárias.

Por fim, a fase de implementação refere-se a maneira como as mudanças devem acontecer, isto é, como se dão as ações, reações e interações das partes interessadas na mudança de uma estratégia presente para outra futura (PETTIGREW, 1987).

2.3 Modelo de Tushman e Romanelli

Tendo em vista as mudanças e adaptações ambientais que as organizações precisam enfrentar, Tushman e Romanelli (1985) desenvolveram um modelo de equilíbrio pontuado. Na visão de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), os dois principais papéis das estratégias na organização são: (1) incertezas e mudanças ambientais, e (2) a competitividade entre os setores. Para avaliar uma organização, é importante verificar todo seu histórico para então analisar como as mudanças estratégicas influenciaram em seu desenvolvimento, além de como seu ambiente interfere na posição estratégica empresarial (BERRUTTI; SILVA, 2013).

O modelo de evolução organizacional proposto por Tushman e Romanelli (1985) é caracterizado por três etapas de construção: (1) processos de conversão que operam, através de mecanismos de mudanças incrementais, para alinhar e tornar o processo consistente para realização de atividades políticas, sociais, tecnológicas e econômicas com a finalidade de proporcionar suporte para a orientação estratégica da organização. Após isso, ocorrem (2) períodos de reorientação, em que padrões de consistência ambientais são reordenados de acordo com uma nova base de alinhamento, de acordo com mudanças que ocorreram. E por fim, tem-se um momento em que (3) a liderança executiva age como principal mecanismo de intervenção para a mudança e adaptação estratégica da empresa.

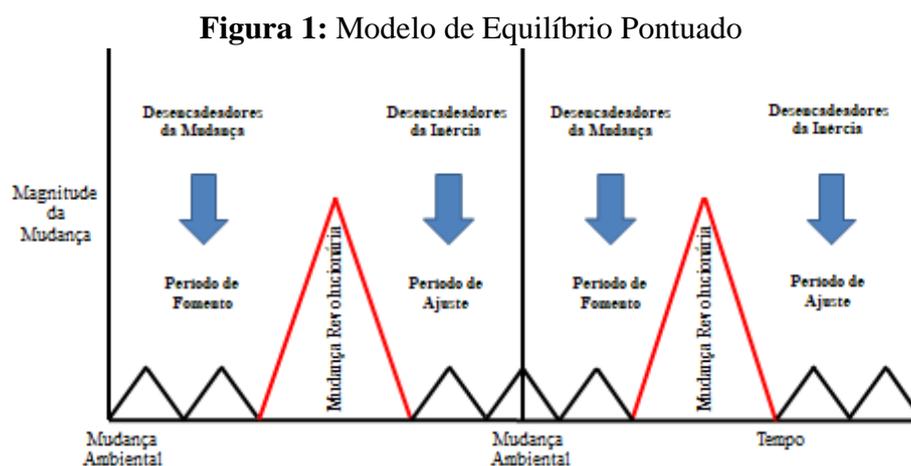
Conforme Berrutti e Silva (2013), a evolução que as organizações passam por conta do ambiente é descrita por períodos de mudanças incrementais seguidos de períodos com mudanças descontínuas (BERRUTTI; SILVA, 2013). Isto vai diretamente ao encontro do modelo proposto por Tushman e Romanelli (1985), onde afirma-se que as empresas crescem através de períodos convergentes marcados por reorientações as quais determinam limites para os tempos convergentes.

O modelo em questão aborda duas formas de mudanças: a primeira de *fine-tuning*, onde ocorrem mudanças gradativas com um grau de complexidade menor para implementação, assim gerando tempo para que a empresa se adapte e alcance a efetividade (ROSSETTO, 2003). A segunda forma trata de uma mudança revolucionária nas atividades e processos organizacionais, gerando um grande impacto na obtenção de destaque frente aos concorrentes (PREDEBON; MARTINS, 2007).

Assim, no período de convergência ocorrem mudanças denominadas incrementais e pequenas adaptações (TUSHMAN; ROMANELLI, 1985). Os processos ocorrem de forma contínua; os líderes reforçam suas estratégias, observando oportunidades e ameaças que o ambiente oferece (TUSHMAN; NEWMAN; ROMANELLI, 1986).

De acordo com Rossetto e Rossetto (2000), quando as estratégias empresariais estão dentro do que o ambiente proporciona, os períodos de convergência tendem a ser maiores, e assim ocorre o aumento de forças de inércia para que o *status quo* se reforce. Porém, quando o ambiente passa por pequenas mudanças, ocorre uma pequena adaptação estratégica que visa pequenos ajustes para melhor relação entre empresa e ambiente (ALPERSTEDT; CUNHA, 2000). Por outro lado, as mudanças revolucionárias ou reorientações são períodos curtos, de grandes mudanças, que envolvem processos, estratégia, estrutura, e inclusive a maneira como as pessoas agem (ROSSETTO; ROSSETTO, 2000).

O modelo de Tushman e Romanelli (1985) é dividido por 5 eventos: i) desencadeadores de mudança; ii) período de fomento; iii) mudanças revolucionárias (reorientações); iv) desencadeadores de inércia; e v) períodos de ajuste. A Figura 1 ilustra tais eventos.



Fonte: Adaptado de Tushman e Romanelli (1985).

Como trata de mudanças e adaptações estratégicas, o modelo inicia-se com desencadeadores de uma mudança ambiental e em resposta, a organização faz uso de experiências por conta da incerteza ambiental que o momento proporciona (ROSSETTO, 2003). Então, a empresa busca informações iniciais acerca da futura mudança revolucionária para que novas atitudes sejam geradas e a organização não perca competitividade no mercado (PREDEBON; MARTINS, 2007). Segundo Rossetto e Rossetto (2000), a partir desse momento as forças da mudança desencadeiam a reorientação que as estratégias empresariais necessitam. Então, as forças de inércia começam a agir evitando novas mudanças por impulso para manter o *status quo*, e por fim, ocorrem os períodos de ajustes incrementais nos processos estratégicos da empresa (PREDEBON; MARTINS, 2007).

Nas análises feitas por Rossetto e Rossetto (2000), e Rossetto (2003), nota-se a importância dos estudos longitudinais acerca da adaptação estratégica no que comporta a percepção do ambiente e a maneira como as empresas reagem nestes contextos.

3 METODOLOGIA

Para responder ao problema de pesquisa desenvolveu-se um estudo de natureza qualitativa e descritiva (TRIVIÑOS, 2015) por meio de um estudo de caso (STAKE, 1995). A investigação foi operacionalizada por meio de entrevistas semiestruturadas, baseadas em roteiro previamente desenvolvido, conforme preconizado por Marconi e Lakatos (2018). As questões foram desenvolvidas com base na literatura sobre adaptação estratégica, e no modelo de Tushman e Romanelli (1985), a fim de identificar os períodos de mudança e adaptação estratégica ocorridos na empresa.

Para os fins desta pesquisa, escolheu-se realizar um estudo longitudinal para analisar casos em espaços diferentes em determinados períodos de tempo, visto que estes períodos representem os estágios onde ocorreram as adaptações e mudanças expostas (BERRUTI; SILVA, 2013). Estudos longitudinais de pequenas empresas de sucesso, como a *NewWay*, são importantes para compreender o processo de adaptação destas empresas, conforme sugere Raasch, Silveira-Martins e Gomes (2019). Foram estudadas as mudanças estratégicas fundamentais ao longo dos mais de 25 anos de funcionamento do *NewWay Lanches*, que atualmente é um renomado e reconhecido estabelecimento de lanches no município de Pelotas/RS.

O estabelecimento foi escolhido devido ao tempo que se mantém em atividade e também em virtude da sua representatividade no ramo alimentício na cidade. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas com um roteiro semiestruturado durante o mês de maio de 2018 com o fundador da empresa por conta de sua atuação durante toda a trajetória do negócio, desde o surgimento até o momento da pesquisa, além de estar presente em todos os períodos de mudança que a empresa passou. A esposa do fundador também foi entrevistada, pois ela está na empresa desde sua fundação, além de ser responsável pelo preparo e supervisão da produção. Uma rodada final de entrevistas foi realizada em novembro de 2019, verificando se ocorreram novos períodos de inércia ou desencadeadores de mudança. As perguntas realizadas eram voltadas a buscar entender como a organização se adaptou ao ambiente em constante mudança. O período temporal considerado abordou desde o surgimento até o final do ano 2019. As entrevistas foram gravadas e devidamente transcritas. Para a análise dos dados, realizou-se a separação dos períodos por eventos para a definição dos períodos estratégicos semelhantes, com a finalidade de serem dispostas e analisadas segundo o modelo de Tushman e Romanelli (1985).

4 PROCESSO DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA DO NEWWAY LANCHES

4.1 Estudo das Mudanças Estratégicas do *NewWay Lanches*

Com base nas entrevistas realizadas foi possível identificar as principais mudanças estratégicas da empresa ao longo dos anos. A Tabela 1 reúne as mudanças e indica o ano de ocorrência.

Tabela 1: Principais Mudanças que Ocorreram no *NewWay Lanches*

Anos	Mudanças Estratégicas
1991	Fundação da Empresa
1991	Sócio Fundador Vende sua Parte da Empresa
1992	Ampliação do Horário de Funcionamento
1995	Diversificação do Portfólio de Produtos
1997	Acompanhamento do Condimento Especial da Empresa
2004	Padronização dos Lanches
2005	Ampliação do Negócio
2009	Aquisição de um Prédio Próximo à Sede Original
2013	Decreto de 2013
2014	Mudança do Trailer da Rua para o Prédio Fixo
2016	Inauguração do <i>Food Truck</i>

Fonte: Dados da pesquisa

Com base nos períodos de mudança apresentados na Tabela 1, os eventos similares foram associados e assim organizados em 6 períodos estratégicos, conforme apresentado na Tabela 2. Atribui-se a similaridade destes eventos ao padrão no comportamento estratégico da organização em tais períodos, a partir da implementação de mudanças conforme o contexto ambiental em que está inserida, o qual exigia adaptações (ROSSETTO; ROSSETTO, 2003).

Tabela 2: Principais Períodos Estratégicos

Períodos (em anos)	Principais Períodos Estratégicos
1990 – 1991	Fundação da Empresa
1992 – 1995	Ampliação do Horário de Funcionamento
1996 – 2006	Padronização dos Produtos
2007 – 2012	Ampliação do Negócio
2013 – 2014	Decreto de 2013
2015 – 2017	Entrada em um Novo Mercado

Fonte: Dados da pesquisa

A seguir, os principais períodos estratégicos são analisados individualmente.

4.2 O processo de Adaptação Estratégica do *NewWay Lanches*

Ao longo do processo de adaptação estratégica do *NewWay Lanches*, podem-se notar diferentes mudanças, sendo elas incrementais e revolucionárias. Para uma melhor compreensão do Modelo de Tushman e Romanelli (1985), são descritos os períodos de mudanças estratégicas que o *NewWay Lanches* sofreu ao longo dos anos.

4.2.1 Período Estratégico 1 – Fundação do *NewWay Lanches* (1990 – 1991)

No início de sua história, o *NewWay Lanches* possuía como principal estratégia atuar oferecendo lanches com uma qualidade diferenciada dos concorrentes. A higiene do trailer fixado a calçada – local inicial de funcionamento da empresa – também foi idealizada como um

diferencial, além de ótimo atendimento, visando atrair os primeiros clientes. Salienta-se que o mercado de lanches é muito saturado em Pelotas/RS. Este período de mudança foi fomentado pela percepção de um dos sócios fundadores da empresa de que muitos lanches oferecidos na cidade não possuíam qualidade, além de possuir experiência pelo fato de ser sócio proprietário de uma padaria. Desta forma, os objetivos do empreendedor iam ao encontro da necessidade dos consumidores em comprar um produto de qualidade.

Neste primeiro período, percebem-se as estratégias de um dos fundadores para adaptar seu novo negócio ao ambiente. Possibilitando o oferecimento de produtos com qualidade, uma boa relação com seus clientes, além de tele entrega rápida, com a finalidade de alcançar uma vantagem competitiva (SANCHEZ *et al.*, 2011) e em um primeiro momento, se manter no mercado.

Depois de definidas as estratégias iniciais do negócio e poucos meses após a fundação do *NewWay*, um dos sócios fundadores propôs ao outro a compra de sua parte. Em sequência ao período de fomento da primeira mudança que o *NewWay* atravessou, a empresa passou pelo que Tushman e Romanelli (1985) denominam de período de inércia, ou seja, evitar que decisões estratégicas sejam tomadas apenas por impulsos.

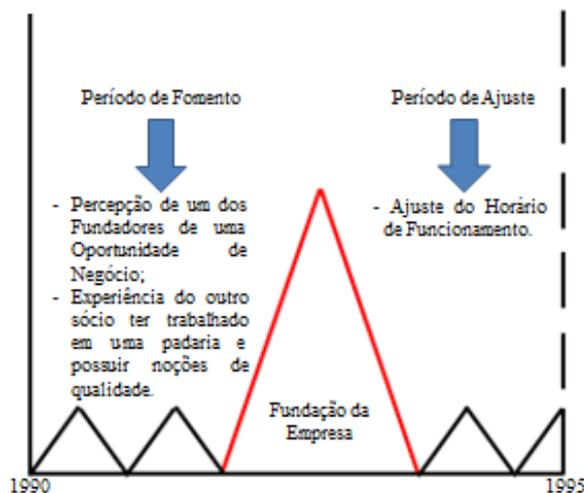
4.2.2 Período Estratégico 2 – Ampliação do horário de atendimento (1992 – 1995)

Após um período de inércia, desencadeado pela entrada naquele mercado e até então vendas menores que o esperado, houve a necessidade de mudança na tentativa de aumentar o fluxo de clientes, para que assim as vendas começassem a crescer.

Surgiu então a necessidade de adequar o processo estratégico da empresa ao que o ambiente estava oferecendo (PREDEBON; MARTINS, 2007). A empresa decidiu ajustar seus horários, e assim, manter-se aberta por um período de tempo maior do que seus concorrentes próximos, buscando desta forma captar os clientes chamados pelo proprietário de ‘fora de hora’. Este segundo período estratégico é resultado da visão do proprietário de buscar modificar o ambiente interno de sua empresa com a finalidade de atrair novos clientes, uma vez que sua empresa é nova no mercado e já existindo muitas empresas do ramo na cidade, necessitaria vencer os concorrentes já estabelecidos no ambiente externo.

As mudanças estratégicas nas organizações são vistas como o resultado do que o ambiente está proporcionando em determinado período de tempo para a empresa (GOES; MEYER, 1990). Assim sendo, as mudanças do contexto organizacional e a alta competitividade obrigam os administradores a se adaptarem ao que o ambiente oferece (ROSSETTO; ROSSETTO, 2003). A Figura 2 ilustra o período estratégico, conforme o modelo de Tushman e Romanelli (1985).

Figura 2: Processo de Adaptação Estratégica do *NewWay* Lanches - 1º e 2º Períodos Estratégicos



Fonte: Dados da pesquisa.

Após a fase de ajustes, inicia-se um período desencadeador de mudanças, o qual se concedeu a partir da percepção do fundador de que o negócio começava a apresentar crescimento dos pedidos; aumentava então o volume de vendas e o número de clientes.

Neste novo período, o *NewWay* Lanches inicia uma nova fase de mudanças em seu ambiente interno, resultado da alta competitividade enfrentada na cidade (SAUSEN; TRETER; WBATUBA, 2004). As mudanças que viria a enfrentar no próximo período passariam pela cultura da empresa e na maneira como executa seus processos (PETTIGREW, 1987; ROSSETTO; LAZZARETTI; VARGAS, 2012), ou seja, na maneira que realiza sua produção e no tempo de entrega de seus produtos.

4.2.3 Período Estratégico 3 – Padronização dos Produtos (1996 – 2006)

A existência de muitas empresas do mesmo ramo na cidade ocasionou uma nova mudança revolucionária, uma vez que com o mercado saturado, a oferta supera a demanda. Nesta lógica, a saída estratégica para a empresa foi adaptar sua produção, recorrendo à padronização. Com esta adaptação, a ideia foi fazer com que todos os produtos fossem oferecidos com a mesma qualidade e padrão de ingredientes, independente do dia ofertado. Além disso, era preciso diminuir o período de espera de pedido, com a perspectiva de evitar queda nas vendas e uma retração no crescimento da empresa.

Inicialmente, no ano de 2005, com o aumento constante dos pedidos de tele entrega, a empresa necessitou alugar um prédio para atender exclusivamente a este tipo de pedido. Com isso, foi possível reduzir consideravelmente o tempo de espera dos clientes, e manter a estratégia principal da empresa: o nível de qualidade dos produtos.

Organizando-se para novas mudanças, a empresa iniciou o que Tushman e Romanelli (1985) denominam como período de fomento – busca de informações preparatórias para mudança revolucionária. Seguindo esta lógica, em 2006, a empresa modernizou sua cozinha, prezando pela manutenção da padronização de seus produtos, de forma a garantir sempre o mesmo lanche. Desta forma, o *NewWay* Lanches blindou-se das ameaças externas, beneficiando-se da adaptação em sua estratégia (PREDEBON; MARTINS, 2007; FRIEDRICK *et al.*, 2016).

Após a implementação da mudança de padronização dos produtos com a cozinha industrial, houve também aquisição de equipamentos modernos e maior agilidade para entrega dos pedidos. Mudanças deste tipo são consideradas de sintonia-fina (*fine-tuning*), ou seja, com um menor grau de complexidade para execução (ROSSETTO, 2003),

Com a padronização dos lanches, iniciou-se um novo período de inércia, em que a empresa evita que ocorram novas mudanças estratégicas, e assim, o padrão da organização (*status quo*) se reforça, por conta dos resultados positivos apresentados pela empresa (ROSSETTO; ROSSETTO, 2000).

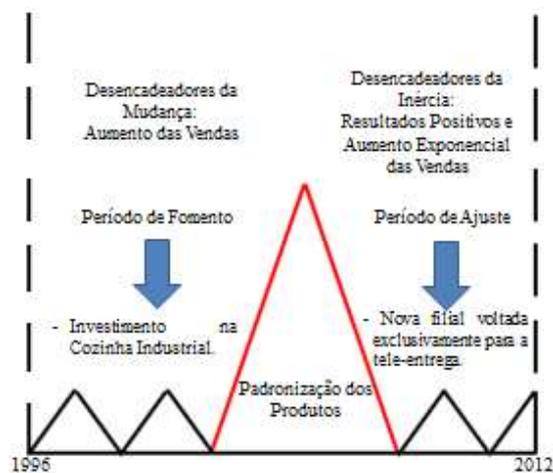
4.2.4 Período Estratégico 4 – Ampliação do Negócio (2007 – 2012)

Após o período de inércia que ocorreu desencadeado por mudanças em sua forma de produção, notou-se que o *NewWay* Lanches passou por uma fase de ajustes do processo estratégico. A empresa abriu nova filial especializada em um primeiro momento apenas nos pedidos de tele entrega, substituindo o prédio alugado próximo ao trailer.

A cada ano, as vendas apresentavam um crescimento exponencial, sendo necessária uma mudança do prédio próximo a empresa para uma região mais central da cidade. Assim, ampliou-se o espaço para produção de lanches, bem como, obteve-se um excelente ponto estratégico para as entregas, reduzindo ainda mais o tempo de espera do cliente. Tal ajuste passando os pedidos de entrega para um outro prédio exclusivo para tal necessidade, vai ao encontro do que Tushman e Romanelli (1985) mostram em seu modelo, ou seja, as empresas necessitam de mudanças incrementais e pequenas adaptações para se adequar ao que o ambiente está oferecendo.

Em 2008, decidiu-se realizar uma nova adaptação incremental no negócio (TUSHMAN; ROMANELLI, 1985), porém agora no prédio da tele entrega. Pelo fato do prédio principal do *NewWay* Lanches ser afastado do centro da cidade, o gestor percebeu a necessidade de expandir o prédio exclusivo da tele entrega, para que os seus clientes também pudessem consumir os lanches naquele ambiente. Satisfazendo assim a necessidade dos clientes daquela região em poderem consumir os lanches não apenas via tele entrega ou tendo que se deslocar até o endereço mais afastado. A Figura 3 mostra o período estratégico entre a adaptação do horário de atendimento da empresa até o período de ajustes com a nova filial voltada para a tele entrega.

Figura 3: Processo de Adaptação Estratégica do *NewWay* Lanches – 3º e 4º Períodos Estratégicos



Fonte: Dados da pesquisa.

O crescimento causou uma série de pressões dos ambientes interno e externo, o que influenciou diretamente no processo decisório. Em um primeiro momento mudando sua sede da tele entrega para uma região mais central e assim facilitando as rotas de entrega, e em um segundo momento adaptando sua sede especializada nas entregas em um ambiente extra para receber os clientes residentes naquela zona da cidade. A tomada de decisão do proprietário da empresa está alinhada com os achados de Schmidt, Costa e Freitas (2014), que concluíram que

a adaptação estratégica se baseia na escolha de estratégias para que ocorra um ajuste mais satisfatório as alterações que o ambiente está sofrendo naquele período de tempo.

Com o aumento exponencial das vendas em 2009 e motivado pelo crescimento da empresa, o proprietário adquiriu um prédio próprio próximo ao local do trailer do *NewWay Lanches*, porém, o mesmo não foi utilizado pela falta de capital da empresa.

4.2.5 Período Estratégico 5 – Decreto de 2013 (2013 – 2014)

A ideia de manutenção no local original ocorreu além da falta de grandes recursos em um primeiro momento, mas também pela resistência da esposa do proprietário que argumentava que o melhor ponto para o trailer era fixo na rua. Ao longo de 2013 um período desencadeador de mudanças inicia oriundo de informações preliminares sobre a possibilidade de que os estabelecimentos fixos nas ruas deveriam ser removidos. Com tais rumores, o *NewWay* preparava-se para a mudança para o imóvel adquirido anos antes.

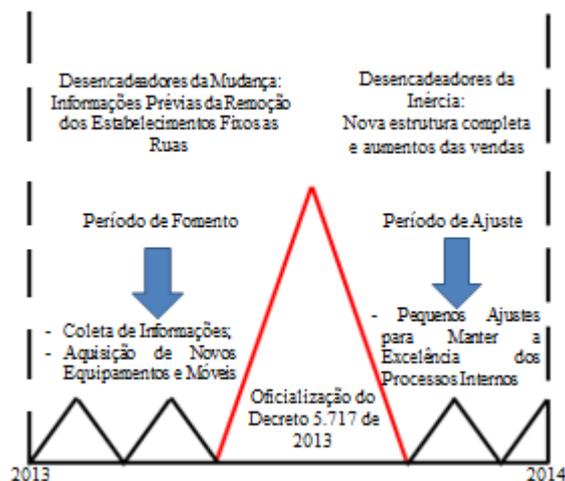
Segundo Predebon e Martins (2007), o período desencadeador de mudanças é aquele em que de fato as mudanças em determinado período estratégico se iniciam, no caso da empresa a aquisição do prédio próprio possibilitaria novas mudanças. No entanto, a possibilidade foi acelerada quando os rumores de que o estabelecimento fixo na rua deveria ser removido de seu local.

No momento em que o Decreto 5.717 de 2013 foi oficializado, o *NewWay Lanches* passou por um novo período de fomento, ou seja, iria ocorrer uma mudança ambiental e em resposta a esta mudança, a empresa passaria por um período de coleta de informações e preparo para uma mudança revolucionária (ROSSETTO; ROSSETTO, 2000; PREDEBON; MARTINS, 2007) adquirindo novos equipamentos e móveis para receber os clientes no novo ambiente.

Ao final de 2013 os rumores sobre a remoção dos estabelecimentos das ruas foram confirmados. Com o Decreto, os estabelecimentos que fossem fixos na rua, como era o caso do *trailer* do *NewWay*, passavam a ter um prazo até fevereiro do ano seguinte para se adequar as novas determinações. No começo de 2014, realizou-se uma nova mudança revolucionária no processo histórico do *NewWay Lanches*, uma vez que desde a fundação no ano de 1991, a empresa se desenvolveu em um trailer fixo a calçada de uma rua próxima a uma universidade. Além da mudança histórica e cultural que a empresa passou com a resistência da esposa do proprietário com a mudança, o *NewWay* também passou por mudanças em seu processo estratégico, já que com a troca do local, pôde oferecer um ambiente fechado protegido do calor e frio, com equipamentos de qualidade para receber seus clientes.

Com o prazo para deixar o antigo local determinado, a empresa passou por uma nova mudança revolucionária, onde necessitou enfrentar mudanças não somente na sua estratégia, como também em sua estrutura, na maneira de como alocar seus funcionários e em como adaptar também seus processos produtivos (TUSHMAN; ROMANELLI, 1985).

Com toda estrutura da empresa completa e alinhada com o crescimento das vendas, o *NewWay* passou então por um novo período de inércia, sofrendo apenas pequenos ajustes com a finalidade de manter a excelência de todos seus processos. A Figura 4 ilustra o 5º período estratégico do *NewWay Lanches*.

Figura 4: Processo de Adaptação Estratégica do *NewWay Lanches* – 5º Período Estratégico

Fonte: Dados da pesquisa.

Após este período, verificou-se que a empresa iniciava uma nova mudança, considerado como um novo período estratégico, um período de inovação.

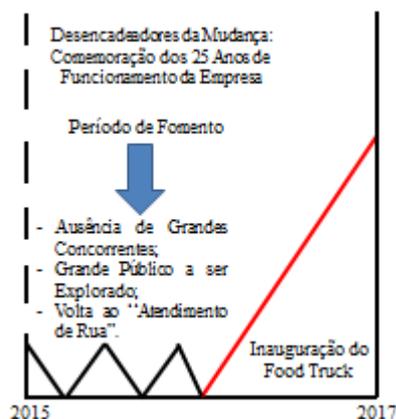
4.2.6 Período Estratégico 6 – Entrada em um novo mercado (2015 – 2017)

Em 2015, começou um período desencadeador de mudança motivado pelo aniversário, em 2016, dos 25 anos da empresa. O gestor queria inovar, trazendo novidades para os clientes, e surgiu a ideia de voltar às origens, abrindo-se um *food truck*. O local escolhido foi pensado de forma estratégica, sendo outro fator motivador para as mudanças.

O gestor percebeu que havia um local com intenso fluxo de pessoas, principalmente estudantes, em certo ponto da cidade e que neste local não havia concorrentes potenciais. O local lembra o primeiro endereço do *NewWay Lanches*, o que atraiu ainda mais a atenção do empresário. Isso remete ao que Carvalho, Rossetto e Vianna (2011) mostram em seu estudo onde a ideia da adaptação estratégica indica como uma empresa analisa seu contexto ambiental interno e externo. Com isso, a empresa consegue se beneficiar dos recursos que o ambiente proporciona (FRIEDRICK *et al.*, 2016).

No mesmo ano, ocorreu um período de fomento para a adaptação da empresa ao novo modelo de negócio e posteriormente inauguração do *food truck*. Por conta de sua cozinha industrial, os produtos seguiram com o padrão de qualidade das demais unidades da empresa, e para proporcionar um atendimento ágil na entrega dos produtos, o *NewWay* restringiu seu cardápio no *food truck* aos seus dois campeões de vendas. A mudança para a volta ao 'atendimento de rua' criou um ambiente saudável na nova unidade da empresa, por conta da atmosfera acadêmica existente no novo local. Esta boa atmosfera criada com o novo estabelecimento correlaciona-se com a ideia de Sausen (2002), que afirma que uma empresa reage as ações do meio em que ela está inserida. Desta forma, as empresas adaptam-se ao ambiente e alcançam o sucesso (KU; YANG; HUANG, 2013).

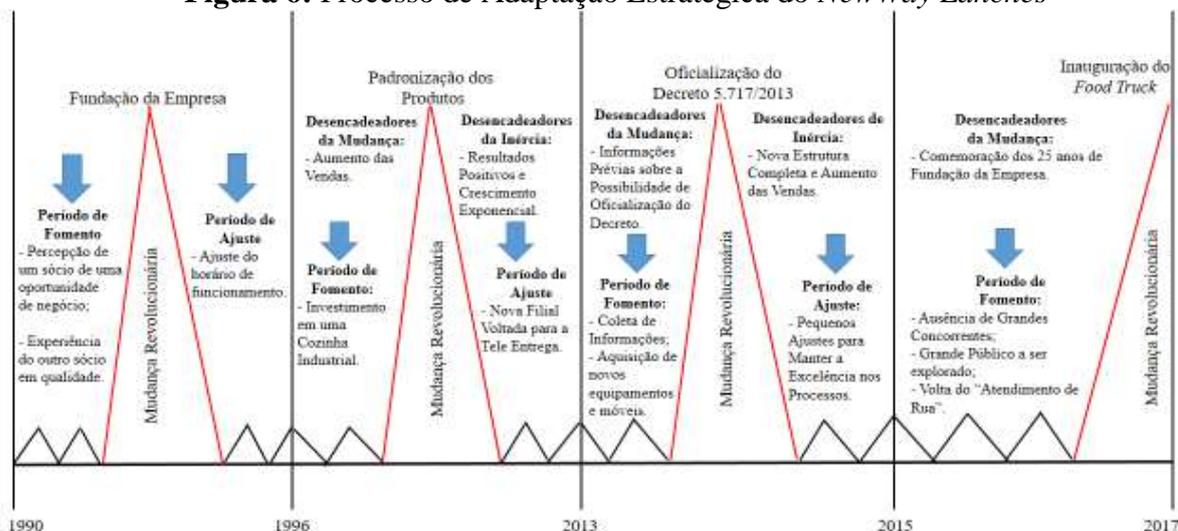
Mantendo o padrão de qualidade já conhecido e adaptando sua estratégia para que as entregas fossem realizadas com maior eficiência, finalizava-se o novo período de fomento da empresa até que fosse desencadeada a última mudança revolucionária (PREDEBON; MARTINS, 2007) do *NewWay Lanches* com a abertura do *food truck* em 2016. Na Figura 5, é ilustrado o último período estratégico da empresa.

Figura 5: Processo de Adaptação Estratégica do *NewWay Lanches* – 6º Período Estratégico

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a inauguração do *food truck* em 2016, o *NewWay* além de manter seu crescimento e qualidade dos produtos, buscou proteger suas marcas, registrando 3 delas no Instituto Nacional da Propriedade Industrial, com a finalidade de impedir danos a sua imagem e de seus produtos, evitando que seu nome seja usado por pessoas que não apresentam ligação com a empresa. Ainda no ano de 2016, onde a empresa completava 25 anos no mercado, o proprietário do *NewWay Lanches* recebeu o prêmio de comerciante do ano, por conta de toda trajetória de sucesso, conduzindo uma empresa familiar ao grande crescimento e geração de empregos no município de Pelotas.

Após a apresentação dos eventos estratégicos do *NewWay Lanches* individualmente, a Figura 6 congrega os 6 períodos estratégicos adaptados conforme o modelo de equilíbrio pontuado de Tushman e Romanelli (1985).

Figura 6: Processo de Adaptação Estratégica do *NewWay Lanches*

Fonte: Dados da pesquisa, baseado no modelo de Tushman e Romanelli (1985)

No período que compreende os anos de 2017 a 2019, a empresa apresenta um período de inércia seguindo seu padrão de crescimento, ajustando suas estratégias em vigor e evitando que novas entrem sejam implantadas por impulso, aguardando assim novos desencadeadores de mudança que o ambiente proporcione para buscar informações e, se necessário, promover uma nova mudança revolucionária, corroborando com as considerações de Rossetto e Rossetto (2000).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio das entrevistas, foi realizada uma análise longitudinal das principais mudanças e adaptações estratégicas da empresa *NewWay*, sendo possível agrupá-las em 6 eventos estratégicos seguindo o modelo de Tushman e Romanelli (1985).

Na análise do *NewWay*, verificou-se que houve necessidade de mudanças estratégicas em virtude de mudanças ambientais no período da padronização dos produtos e na oficialização do Decreto 5.717/2013. Além destas mudanças revolucionárias, o proprietário da empresa percebeu boas oportunidades de mercado, desde a fundação da empresa até sua consolidação e expansão. Quanto as mudanças incrementais, estas auxiliaram na adequação dos processos estratégicos (período de ajustes) e também na formulação de novas estratégias (período de fomento) de acordo com as mudanças que o ambiente sofre.

A análise possibilitou definir os fatores internos e externos que interferem diretamente no ambiente da empresa pesquisada para que as mudanças ocorressem, sendo eles: estrutura e cultura da empresa, e aspectos políticos e econômicos, respectivamente. O fundador conduziu a empresa para o sucesso, apesar das dificuldades iniciais do negócio, tais como a concorrência e saturação do mercado. Assim, comprovou-se que o perfil do gestor foi decisivo para o sucesso da empresa.

Nos 6 períodos estratégicos que nortearam o processo de adaptação estratégica do *NewWay Lanches*, são percebidas as 5 fases que Tushman e Romanelli (1985) definem para o seu modelo. Nos períodos estratégicos 1 e 2, nota-se a fase preparatória do negócio para iniciar suas atividades, assim como os ajustes iniciais. Nos períodos 3 e 4, a empresa já apresentava sinais de estabilização e crescimento no mercado, construindo uma cozinha industrial para que todos os seus produtos possuíssem a mesma qualidade independente do dia que o cliente se dirigisse a empresa. É possível considerar o período estratégico 5 como o principal da empresa, visto que nele a empresa passou por sua principal mudança revolucionária, respondendo a um fator externo e necessitando modificar sua estrutura interna e cultura do ‘atendimento de rua’ já consolidada. Por fim, o período estratégico 6 retrata a adaptação completa da empresa ao período anterior, assim como sua última mudança revolucionária motivada pela comemoração dos 25 anos de funcionamento do negócio, voltando a sua estratégica seminal de atender aos seus clientes em um ambiente aberto.

A investigação proporcionou contribuições relevantes ao auxiliar na compreensão de como o fundador da empresa percebe os ambientes interno e externo e adapta suas estratégias, especialmente em uma empresa familiar. Assim, espera-se ampliar o interesse pelo tema adaptação estratégica, sobretudo em virtude da carência de pesquisas, envolvendo esta temática, com empresas de pequeno e médio porte gerenciadas por famílias.

No que diz respeito as limitações da pesquisa, destaca-se a dificuldade dos entrevistados em recordar acontecimentos progressos, o que de alguma forma pode ter comprometido a reconstrução da trajetória vivenciada pela empresa. De forma similar, a falta de êxito em conseguir contato durante a coleta de dados com a filha do proprietário e futura administradora do *NewWay Lanches* também representa uma limitação. Por fim, destaca-se a ausência de literatura recente cujo estudo fosse voltado para pequenas ou médias empresas familiares, o que conduziu a análise para uma literatura não recente, adaptando-a aos estudos realizados em grandes empresas.

Por fim, sugere-se a utilização do modelo de Tushman e Romanelli (1985) com o intuito de descrever o processo de adaptação estratégica de pequenas e médias empresas dos mais diversos ramos, com a finalidade de entender a maneira discricionária como este tipo de empresa se mantém competitiva no mercado, assim como em outras empresas que passaram por processos semelhantes a fim de comparar seu processo de adaptação estratégica com a

empresa analisada, buscando notar as semelhanças e diferenças quanto a tomada de decisão para a manutenção e crescimento das empresas do ramo alimentício.

REFERÊNCIAS

- ALPERSTEDT, G. D.; CUNHA J. C. A. Adaptação estratégica em organização universitária: um estudo de caso na universidade do sul de Santa Catarina. In: XXV Encontro Nacional da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2000, Florianópolis. **Anais**. Florianópolis: EnANPAD, 2000.
- BERRUTTI, M.; SILVA, C. D. Processo de Adaptação Estratégica Segundo o Modelo de Tushman e Romanelli. **Revista Eletrônica do Mestrado em Administração**, v. 6, n. 1, p. 23-35, 2013.
- CARVALHO, C. E.; ROSSETTO, C. R.; VIANNA, S. L. G. Determinismo e Voluntarismo na Adaptação Estratégica: o Caso de uma Empresa de Varejo. **Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 8, n. 4, p. 286-299, 2011.
- CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, p. 79-105, 1972.
- CUNHA, C. J. C. A. **Adaptação estratégica organizacional em ambiente turbulento**. Trabalho apresentado para Concurso de Professor Titular - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.
- DIAS, A. T. B. B. B.; CASSOL, A.; TONIAL, G.; ROSSETTO, C. R. Estudo da adaptação estratégica e das capacidades estratégicas de uma empresa de papel e papelão ondulado. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v.14, n.1, p. 251-286, 2015.
- FARIAS, A. P. S.; AMORIM, B. P.; FEITOSA, M. J. S.; ARAUJO, A. G. Processo de Adaptação e Mudança Estratégica em uma Instituição de Ensino Superior. In: XX Seminários em Administração FEA – USP, 2017, São Paulo. **Anais**. São Paulo: SemeAd, 2017.
- FRIEDRICK, M. P. A.; SAUSEN, J. O.; BASSO, K.; AZEVEDO, C. A. C. Mudança e Adaptação Estratégica: estudo de uma organização do setor agrícola do estado do Rio Grande do Sul a partir do modelo de Hrebiniak e Joyce. In: IX Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2016, Passo Fundo. **Anais**. Passo Fundo: EGEPE, 2016.
- GOES, J. B.; MEYER, A. D. Patterns of strategic change, environmental change and performance: a longitudinal study of California hospitals. **Academy of Management Proceedings**, v. 50, p. 85-89, 1990.
- HESSE, F. **Mudança Organizacional**. 2003. 47 p. Monografia (Curso de Pós-Graduação “Latu Sensu” em Docência do Ensino Superior), Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, 2003.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- MOTTA, F. C. P. **Teoria das Organizações: evolução e crítica**. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 2001.
- PELOTAS. **Decreto Municipal 5.717/2013**. Pelotas: Câmara Municipal, 2013.
- PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

- PREDEBON, E. A.; MARTINS, E. S. Fatores Estratégicos em Processos de Adaptação Organizacional em uma Cooperativa Tritícola no Período de 1957 a 2006. In: X Seminários em Administração FEA – USP, 2007, São Paulo. **Anais**. São Paulo: SemeAd, 2007.
- RAASCH, M; SILVEIRA-MARTINS, E.; GOMES, C. C. Environmental determinism and strategic choice in a small family business. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 12, n. 2, p. 104-118, 2019.
- ROSSETTO, C. R. O estudo da formulação estratégica em um processo de adaptação organizacional sob a ótica do modelo de Tushman e Romanelli. In: Encontro da ANPAD, 2003, Atibaia. **Anais**. Atibaia: EnANPAD, 2003.
- ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. As perspectivas Institucionais e da Dependência de Recursos no Processo de Adaptação Estratégica Organizacional: Um estudo multicaso de três empresas familiares do Setor de Edificações. In: Encontro da ANPAD, 2000, Florianópolis. **Anais**. Salvador: EnANPAD, 2000.
- ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Necessidade da complementaridade das perspectivas institucionais e da dependência de recursos na explicação das mudanças estratégicas nos processos de adaptação organizacional. In: Encontro da ANPAD, 2003, Atibaia. **Anais**. Atibaia: EnANPAD, 2003.
- ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Teoria Institucional e Dependência de Recursos na Adaptação Organizacional: uma Visão Complementar. **RAE**, São Paulo, v. 4, n. 1, 2005.
- ROSSETTO, C. R.; LAZZARETTI, K.; VARGAS, S. M. L. Adaptação estratégica em uma Instituição de Educação Profissional. *R. Adm. FACES Journal*, v. 11, n. 2, p. 108-129, 2012.
- SALVADOR, E. A.; ROSSETTO, C. R. O Processo de Adaptação Estratégica segundo o Modelo de Tushman e Romanelli: Um estudo de caso no Setor de Edificações. In: XIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2001, Salvador. **Anais**. Salvador: ENEGEP, 2001
- SANCHEZ, A.; LAGO, A.; FERRÀS, X.; RIBERA, J. Innovation Management Practices, Strategic Adaptation, and Business Results: Evidence from the Electronics Industry. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 6, n. 2, p. 14-39, 2011.
- SAUSEN, J. O. **Adaptação Estratégica Organizacional: O caso da Kepler Weber S/A**. 2002. 227 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- SAUSEN, J. O.; TRETER, J.; WBATUBA, B. B. R. As Estratégias de Mudança e Recuperação de uma Importante Cooperativa de Produção do Complexo do Agribusiness Gaúcho. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 2004, Curitiba. **Anais eletrônicos**. Curitiba, 2004.
- SCHMIDT, S.; COSTA, P. A.; FREITAS, E. C. Mudanças estratégicas das empresas calçadistas do Vale do Rio dos Sinos. **Organizações e Sociedade**, v. 18, n. 58, p. 371-388, 2014.
- STAKE, R. E. **The art of case study research**. London: Sage, 1995.
- STRANDHOLM, K.; KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R. Examining the interrelationships among perceived environmental change, strategic response, managerial characteristics, and organizational performance. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 1, p. 58-68, 2004.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K.. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. O positivismo: a fenomenologia: o marxismo. São Paulo: Atlas, 2015.

TUSHMAN, M. L.; ROMANELLI, E. Organization evolution: a metamorphosis model of convergence and reorientation. *In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Eds.). Research in organization behavior. Greenwich: JAI Press, 1985.*

TUSHMAN, M. L.; NEWMAN, W. H.; ROMANELLI, E. Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution. **California Management Review**, v. 29. n. 1, p. 29-44, 1986.

VIEIRA, A. J. T. **O Processo de Adaptação Estratégica da Cia. Hansen Industrial, de 1941 a 1981.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

VIEIRA, L.; SAUSEN, J. O.; HERMES, L. C. R. A influência do determinismo ambiental no processo de mudança e adaptação estratégica numa empresa distribuidora de gás liquefeito de petróleo. **Revista Teoria e Evidencia Econômica**, a.21, n.44, p. 165-185, 2015.