

Análise da Mudança Estratégica sob a Ótica da Coevolução: um estudo em uma organização do setor elétrico brasileiro

Analysis of Strategic Change from the Perspective of Coevolution: a study in an organization of the brazilian electricity sector

Cláudia Fabiana Gohr

Doutora em Engenharia de Produção - UFSC

Professora do Departamento de Engenharia de Produção da UFPB

Centro de Tecnologia – Campus I, Bloco G, Cidade Universitária, João Pessoa – PB, Caixa

Postal: 5045, CEP.: 58.051-970

claudiagohr@ct.ufpb.br

Luciano Costa Santos

Doutor em Engenharia de Produção - UFSC

Professor do Departamento de Engenharia de Produção da UFPB

Centro de Tecnologia – Campus I, Bloco G, Cidade Universitária, João Pessoa – PB, Caixa

Postal: 5045, CEP.: 58.051-970

luciano@ct.ufpb.br

Resumo

A mudança estratégica tem sido um assunto que está cada vez mais em evidência nos estudos organizacionais. Nos últimos anos, o conceito de estratégia tem evoluído de uma visão puramente estática para uma visão mais dinâmica, renovando a agenda de pesquisa e colocando a mudança como um assunto em pauta. Dessa forma, este artigo tem o objetivo de analisar a mudança estratégica que ocorreu em uma empresa estatal do Setor Elétrico Brasileiro (SEB) utilizando, para isso, a teoria da coevolução como arcabouço conceitual. Considerando que grande parte das pesquisas sobre os processos de mudança enfoca as organizações privadas, a análise da mudança estratégica em uma empresa estatal revela peculiaridades que não são comumente abordadas na literatura da área. Além disso, teoria da coevolução, diferentemente das demais teorias de análise, adota uma visão integrada sobre a questão da adaptação das organizações em relação ao seu ambiente, ampliando dessa forma a compreensão do fenômeno da mudança estratégica. A pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso de caráter descritivo e longitudinal. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, observação direta e análise documental. Os resultados demonstraram que a mudança na empresa ocorreu em um processo coevolucionista que envolveu a dinâmica competitiva do setor e o sistema institucional no qual as organizações e as indústrias interagem mutuamente. A teoria da coevolução demonstrou seu potencial ao evidenciar resultados que normalmente seriam omitidos caso fosse adotada uma perspectiva de análise mais restrita.

Palavras-chave: Teoria da Coevolução. Mudança Estratégica. Setor Elétrico Brasileiro.

Abstract

Strategic change has been a subject in evidence in organizational studies. In recent years, the concept of strategy has evolved from a purely static to a more dynamic point of view, renewing the research agenda on this subject. Thus, this article aims to analyze the strategic change that occurred in a state-owned Brazilian Electric Sector (SEB), using for that, the theory of coevolution as a conceptual *framework*. Most research about processes of change focuses on private organizations. Therefore, the analysis of strategic change in a state-owned company reveals peculiarities that are not usually addressed in the literature. Furthermore, the theory of coevolution, unlike other theories of analysis, adopts an integrated view on the issue of adaptation of organizations in relation to their environment, thus broadening the understanding of the phenomenon of strategic change. The research was characterized as a case study descriptive and longitudinal. Data were collected through semi-structured interviews, direct observation and document analysis. The results showed that the change in the company occurred in a coevolutionary process involving the competitive dynamics of the sector and institutional system in which organizations and industries interact with each other. The theory of coevolution demonstrated its potential to show results that would normally be withheld if it was adopted a narrower perspective of analysis.

Keywords: Coevolutionary Theory. Strategic Change. Brazilian Electricity Sector.

1. Introdução

A mudança estratégica tem sido um assunto que está cada vez mais em evidência nos estudos organizacionais. Nos últimos anos, o conceito de estratégia tem evoluído de uma visão puramente estática para uma visão mais dinâmica, renovando a agenda de pesquisa e colocando a mudança como um assunto em pauta. Não por acaso, gerentes e pesquisadores têm demonstrado um crescente interesse em desenvolver modelos e aplicar teorias para tentar compreender o complexo processo de mudança estratégica.

Embora haja na literatura várias teorias que descrevam o fenômeno da mudança estratégica, grande parte delas direciona a análise para perspectivas que podem ser enquadradas dentro de duas grandes vertentes teóricas: seleção ambiental (ótica determinista) e escolha estratégica (ótica voluntarista). Essas duas vertentes geralmente não são estudadas de forma integrada, empobrecendo consideravelmente a análise das mudanças. O campo de estudos sobre mudança estratégica é bastante plural, havendo inclusive espaço para a integração de teorias e conceitos relacionados. Volberda (2004) considera que se deve buscar uma maior integração entre as diferentes teorias que se proliferam no campo da estratégia. Isso não significa que o campo da estratégia esteja em crise, pelo contrário, existe a necessidade de desenvolver abordagens alternativas e teorias inovadoras.

A teoria da coevolução pode ser considerada como uma alternativa promissora e mais abrangente para a pesquisa sobre mudança estratégica. Diferentemente das demais teorias, a teoria coevolucionista adota uma abordagem que integra diferentes perspectivas sobre mudança, ou seja, ao adotar a teoria da coevolução para analisar os processos de mudança estratégica, leva-se em consideração várias óticas de análise (LEWIN; VOLBERDA, 1999).

A mudança estratégica representa um tema recorrente em pesquisas coevolucionistas, em que a coevolução se refere ao desenvolvimento simultâneo da organização e de seus ambientes independentemente e interativamente (KOZA; LEWIN, 1998). Seguindo essa linha, este artigo tem o objetivo de analisar, sob a ótica da teoria da coevolução, o processo de mudança estratégica que ocorreu em uma empresa estatal do Setor Elétrico Brasileiro (SEB). Considerando que grande parte das pesquisas sobre os processos de mudança enfoca as organizações privadas, a análise da mudança estratégica em uma empresa estatal revela

peculiaridades que não são comumente abordadas na literatura da área. Dentre outros fatores, a forte vinculação das estratégias da empresa com a política governamental representa uma variável crítica para estudos de mudança em empresas estatais, o que ressalta a relevância da organização escolhida para a pesquisa de campo.

O trabalho empírico foi dirigido pela seguinte pergunta de pesquisa: Como as ações estratégicas realizadas pela empresa levaram à mudança na organização e interagiram com seus ambientes em um processo coevolucionista? Embora as mudanças estratégicas estejam em evidência na pesquisa de campo, a principal contribuição deste trabalho reside no fato de que a análise das mudanças foi feita pela perspectiva da coevolução.

Aos poucos, a teoria da coevolução vem ganhando espaço na literatura acadêmica. Alguns autores têm adotado a teoria para estudar como as empresas que adotam estratégias de alianças coevoluem ao longo do tempo (HYNES; WILSON, 2012, WILSON; HYNES, 2009, INKPEN; CURRALL, 2004, KOZA; LEWIN, 1998, 1999). Outros pesquisadores têm adotado a teoria da complexidade aliada à teoria da coevolução para estudar aspectos relacionados à gestão estratégica e à gestão da informação (KIM; KAPLAN, 2006, ANDERSON, 1999). Em outro exemplo de aplicação da teoria, Suhomlinova (2006) desenvolveu um modelo coevolucionista de organização-ambiente no qual retrata o impacto conjunto das características do ambiente sobre a sobrevivência da organização e vice-versa. Já Verdu, Gomez-Gras e Martínez-Mateo (2012) aplicaram a teoria da coevolução para estudar a evolução e a sobrevivência das empresas em um *cluster* de calçados.

Entretanto, mesmo com o crescimento do interesse em torno do assunto, pode-se afirmar que ainda são poucos os trabalhos de natureza teórico-empírica que adotam a teoria da coevolução (WILSON; HYNES, 2009). Nesse sentido, este artigo também contribui para o enriquecimento da escassa literatura empírica sobre a teoria da coevolução.

O texto está estruturado em seis seções. Na próxima seção é apresentada uma breve revisão de literatura que apresenta conceitos e abordagens sobre mudança estratégica e teoria da coevolução. Na seção seguinte são descritos os procedimentos metodológicos, detalhando um modelo genérico de análise das mudanças estratégicas pela teoria da coevolução. Em seguida, são apresentados os resultados da pesquisa, que em uma seção posterior são discutidos de acordo com a teoria adotada. Ao final, a discussão é sintetizada e as principais conclusões do trabalho são relatadas.

2. Mudança estratégica e teoria da coevolução

Existe na literatura uma série de teorias que estudam o fenômeno da mudança estratégica e seu impacto no contexto das organizações. Os clássicos estudos de Astley e Van de Ven (1983), Pfeffer (1992) e Hrebiniak e Joyce (1985) ilustram essas questões apresentando teorias que podem ser utilizadas para estudar a mudança estratégica. Astley e Van de Ven (1983) mencionam que as escolas de pensamento sobre as organizações são agrupadas em quatro perspectivas: sistema estrutura, escolha estratégica, seleção natural e ação coletiva. De acordo com a visão desses autores, as quatro perspectivas sobre adaptação estratégica podem estar situadas ao longo das orientações determinista ou voluntarista, considerando as duas orientações como mutuamente excludentes.

Hrebiniak e Joyce (1985) argumentam que a escolha (voluntarismo) e o determinismo são variáveis independentes que podem ser posicionadas em dois “contínuos” para desenvolver uma tipologia de adaptação estratégica. Da interação entre determinismo e escolha podem surgir quatro tipos de adaptação: seleção natural, diferenciação, escolha estratégica e escolha não diferenciada. A adaptação vai depender do resultado das escolhas efetuadas pela organização e das mudanças no ambiente externo.

A classificação de Pfeffer (1992) sobre adaptação estratégica diz respeito à função da ação organizacional. De acordo com o autor, existem teorias que consideram ações: (a) que são externamente controladas pelo ambiente (por exemplo, a teoria da ecologia das populações e a teoria da dependência de recursos); (b) que são racionais e intencionais, enfatizando o alcance dos objetivos (como as perspectivas da contingência racional e dos custos de transação); e (c) que são definidas de acordo com as normas compartilhadas entre os atores organizacionais (visão defendida pela teoria institucional).

Lewin e Volberda (1999) apresentam as diferentes teorias de escolha e seleção agrupando-as de acordo com as três áreas do conhecimento de que são provenientes: sociologia, economia e gestão organizacional. Dentro da sociologia estão agrupadas a teoria da ecologia das populações e a teoria institucional; no campo da economia encontram-se as teorias de organização industrial, custos de transação, comportamento da firma, evolucionista, visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas; sendo que a perspectiva da gestão organizacional engloba as teorias de contingência, escolha estratégica, aprendizagem organizacional e ciclo de vida.

Uma revisão detalhada de cada uma das teorias apresentadas por Lewin e Volberda (1999) permitiu constatar que elas possuem várias limitações ao analisar o modo como as organizações evoluem e se adaptam ao longo do tempo em relação ao ambiente em que estão inseridas (Quadro 1).

Tomando como base o exposto, pode-se indagar: A mudança estratégica é uma questão de escolha gerencial (voluntarismo) ou é ditada pelas regras do mercado (determinismo)? As organizações mudam para se adaptar ao ambiente externo ou é o ambiente externo que se configura de acordo com as organizações mutantes? Há bastante tempo, essas questões têm sido alvo de discussões que deflagraram o debate conhecido como “escolha estratégica” versus “seleção ambiental” (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

A teoria evolucionista aplicada ao contexto econômico e organizacional (NELSON; WINTER, 1982), uma analogia da teoria desenvolvida por Charles Darwin no campo da Biologia, destaca o papel predominante do ambiente externo ao guiar (e restringir) as ações organizacionais. Assim como na teoria do famoso naturalista britânico, a teoria evolucionista organizacional parte do pressuposto que a sobrevivência de uma empresa depende de sua capacidade de adaptação às condições que o ambiente externo impõe. Sob essa ótica, o ambiente externo realiza uma espécie de “seleção natural” entre as organizações, no qual “só as mais fortes sobrevivem” (HANNAN; FREEMAN, 1977).

Embora a teoria evolucionista (e suas derivações de orientação determinista) seja de grande utilidade para entender a dinâmica da mudança estratégica, ela encontra contraposição na corrente teórica que defende o papel da escolha estratégica no processo de mudança (CHILD, 1997). Nesse ponto de vista, os gerentes exercem livremente o papel de guiar a mudança, empreendendo ações que não necessariamente estão de acordo com as regras ditadas pelo mercado, mas que, pelo seu caráter inovador, têm a capacidade de moldar o ambiente no qual a organização está inserida.

Mesmo que o debate “escolha estratégica” versus “seleção ambiental” enriqueça o arcabouço teórico sobre mudança estratégica, do ponto de vista empírico, as teorias que possuem uma orientação voluntarista normalmente concorrem com as teorias que possuem uma orientação determinista, levando o pesquisador a adotar um posicionamento que pode restringir a compreensão do fenômeno da mudança. Por esse motivo, a maioria das pesquisas empíricas sobre mudança tende a adotar, de forma excludente, apenas uma das duas correntes. Em resposta a esse conflito, a teoria da coevolução busca uma abordagem mais equilibrada entre essas duas vertentes (escolha e seleção).

Quadro 1 - Teorias de escolha *versus* seleção

TEORIA	ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA	CRÍTICAS
Ecologia das Populações (seleção)	Ocorre por meio da variação, seleção e retenção. Estratégia determinada pelo ambiente. Gerente inativo.	Extremamente determinista, não leva em conta intenção gerencial, admite concorrência perfeita no processo de evolução.
Institucional (seleção)	É refletida na congruência das firmas com as mudanças nas normas e na lógica compartilhada. Estratégia de seguidor.	Argumentação repetitiva, dificuldade de definir exatamente o que está institucionalizado.
Organização Industrial (seleção)	Enfatiza mais o contexto da indústria e o papel das políticas públicas do que a estratégia da firma. Gerente inativo.	Prejudica a aprendizagem, se preocupa com as condições externas e com o lado econômico. Estratégia apenas como uma posição genérica.
Custos de Transação (escolha)	Balço contínuo entre custos de coordenação, mercado externo, burocracia, hierarquia e controle dos custos. Ações organizacionais racionais e intencionais.	As transações econômicas estão imersas em relações sociais e não apenas em relações econômicas.
Comportamento da Firma (escolha)	Inércia estrutural. O processo de adaptação estratégica é levado em consideração para alocar recursos e atender à expectativa dos <i>stakeholders</i> . Gerentes racionais.	Aversão à incerteza, limitações cognitivas são relevantes nos processos de decisões, podem adotar visões diferentes de racionalidade, busca pelo equilíbrio.
Evolucionista (seleção)	As rotinas são responsáveis pela mudança. A adaptação é dependente das habilidades e da proximidade do conhecimento tácito e anterior.	A organização tem dificuldades em mudar sua estratégia e estrutura, aprende a se adaptar sempre em resposta ao ambiente (determinismo).
Visão baseada em Recursos (escolha)	Incorporação de habilidades e conhecimento tácito, recursos tangíveis e intangíveis para criar desempenho superior. Abordagem racional, orientada para o conteúdo, desenvolvimento e exploração de competências essenciais.	Enfatiza a noção de equilíbrio, dá importância a recursos discretos e pouca importância ao ambiente. Considera as ideias neoclássicas de estabilidade, racionalidade e previsibilidade dos mercados.
Capacidades Dinâmicas (escolha)	Mudanças constantes no ambiente exigem que as organizações se adaptem, renovando continuamente sua base de recursos e competências essenciais.	A ênfase no aprendizado não pode fazer com que as pessoas deixem de executar suas atividades cotidianas. Rigidez da competência essencial.
Contingência (seleção)	Ambiente é fonte de variação no desempenho organizacional. As configurações organizacionais diferem em resposta ao ambiente. Gerentes asseguram adaptação.	Teoria tautológica, repetitiva, não fornece uma explicação de como e porque se desenvolve uma maneira ótima de organizar.
Escolha Estratégica (escolha)	Variação no desempenho é resultado de mudanças no ambiente e da atuação da firma sobre o mesmo.	Possui limites, como os impostos por barreiras legais e econômico-financeiras.
Aprendizagem (escolha)	A variação no desempenho é resultado de mudanças no ambiente e da habilidade das organizações se adaptarem por meio da aprendizagem.	Foca nos indivíduos e grupos que aprendem, tendo dificuldades em saber como e em quais condições o conhecimento é transformado.
Ciclo de Vida e Evolução (escolha)	Mudanças de acordo com o estágio do ciclo de vida, podendo ocorrer de forma radical e/ou incremental. Períodos de adaptação são seguidos por períodos de mudança radical.	Não auxilia os gerentes na decisão de saber se é necessário passar por um período de convergência ou de reorientação estratégica.

Fonte: Baseado em Lewin e Volberda (1999)

A teoria da coevolução descreve situações em que dois ou mais organismos (co)evoluem em função da influência que um exerce sobre o outro (TSAI *et al.*, 2009). Kim e Kaplan (2006) também consideram que a coevolução ocorre quando as organizações são forçadas a se adaptar continuamente ao contexto que muda de acordo com as estratégias de outras organizações para manter a sua estabilidade.

Assim, pela teoria da coevolução, tanto a organização evolui por seleção ambiental quanto o ambiente evolui por escolha gerencial (LEWIN; VOLBERDA, 1999). A visão integrada da teoria da coevolução pressupõe que, na verdade, organização e ambiente coevoluem mutuamente. Dessa forma, a coevolução considera que a seleção natural tem espaço, mas que a mudança simultânea em dois ou mais organismos resulta em características

favoráveis que conferem vantagem para ambos no nível individual e, simultaneamente, nos demais contextos (WILSON; HYNES, 2009, TSAI *et al.*, 2009).

De acordo com a teoria da coevolução, o segredo da inter-relação entre seleção e escolha está na percepção de como as organizações coevoluem entre si e em relação ao ambiente incerto. Para sintetizar, o Quadro 2 apresenta mais algumas definições de coevolução.

Quadro 2 - Definições de coevolução

Autor(es)	Definição de Coevolução
Burgelman (2003, p. 40)	Refere-se ao processo pelo qual unidades de análises se envolvem em um relacionamento de influência recíproco, afetando uns aos outros sob um aspecto evolucionista.
Lewin e Volberda (1999, p. 526)	Resultado conjunto de intenção gerencial, efeitos ambientais e institucionais. Assume que a mudança pode ocorrer em toda população de organizações, permitindo que a mesma seja dirigida tanto pela interação direta das firmas como pelo <i>feedback</i> do resto do sistema, ou seja, a mudança é um resultado conjunto de intenção gerencial e efeitos ambientais.
Lewin, Long e Carrol (1999)	Assume que organizações, indústrias e ambiente coevoluem, sendo que seus passos e padrões de mudança são distintos e independentes, e a direção das mudanças é multidirecional.

Fonte: Elaborado pelos autores

Volberda e Lewin (2003) classificaram as teorias de escolha e seleção dentro de três níveis de análise que podem ser utilizados em estudos que levam em consideração a perspectiva coevolucionista na análise de mudanças: (i) nível da firma, que relaciona a firma às suas capacidades e estratégias para a adaptação e conseqüente sobrevivência; (ii) nível intermediário, que relaciona a firma ao ambiente institucional; e, (iii) nível do macroambiente, que relaciona a firma ao ambiente externo indireto. Assim, a teoria da coevolução integra a questão da adaptação das organizações, a sua dinâmica competitiva e a dinâmica do sistema institucional no qual as firmas e as indústrias se encontram (LEWIN; LONG; CARROLL, 1999). Lewin e Volberda (1999), Lewin, Long e Carroll (1999), McKelvey (1999) e Kim e Kaplan (2006) concordam que, embora a teoria da coevolução esteja em franca expansão, seus efeitos estão longe de serem compreendidos. Dessa maneira, os autores sugerem que se conheçam as propriedades da coevolução, de forma que possam ser observadas as correlações e as complementaridades entre as diferentes perspectivas teóricas. Segundo esses autores, a coevolução apresenta cinco propriedades principais:

- **Multinível:** os efeitos ambientais sobre as organizações podem ocorrer em múltiplos níveis, dentro das firmas e entre as firmas, caracterizando a micro-coevolução e a macro-coevolução, respectivamente.
- **Causalidades multidirecionais:** as firmas evoluem e coevoluem umas em relação às outras e também com um ambiente organizacional mutante.
- **Não linearidade:** mudanças em uma variável podem ocasionar uma série de alterações em outras variáveis, fazendo com que as mudanças não sejam lineares.
- **Feedback positivo:** interação mútua entre organizações e ambiente e vice-versa. Essa propriedade implica em interdependência organizacional.
- **Trajatória e história de dependência:** a adaptação estratégica em um processo coevolucionista é histórico-dependente, sendo que a sua trajetória é influenciada pelos aspectos institucionais.

De acordo com Aldrich (1999), o termo coevolução foi adotado por teóricos evolucionistas para descrever situações nas quais firmas e populações não respondem somente à influência do meio, mas também interferem no meio ao qual pertencem. Assim, a teoria da coevolução oferece uma abordagem abrangente e integradora, que pode ser adotada em estudos estratégicos para que se tenha uma compreensão ampla dos sistemas organizacionais.

3. Procedimentos metodológicos

Quando uma determinada teoria serve de fundamento conceitual para a pesquisa científica, os procedimentos metodológicos adotados devem levar em consideração os princípios que norteiam essa teoria. Considerando o foco desta pesquisa e o escopo da teoria da coevolução, desenvolveu-se um modelo genérico para a análise de mudanças estratégicas, que é representado graficamente pela Figura 1.

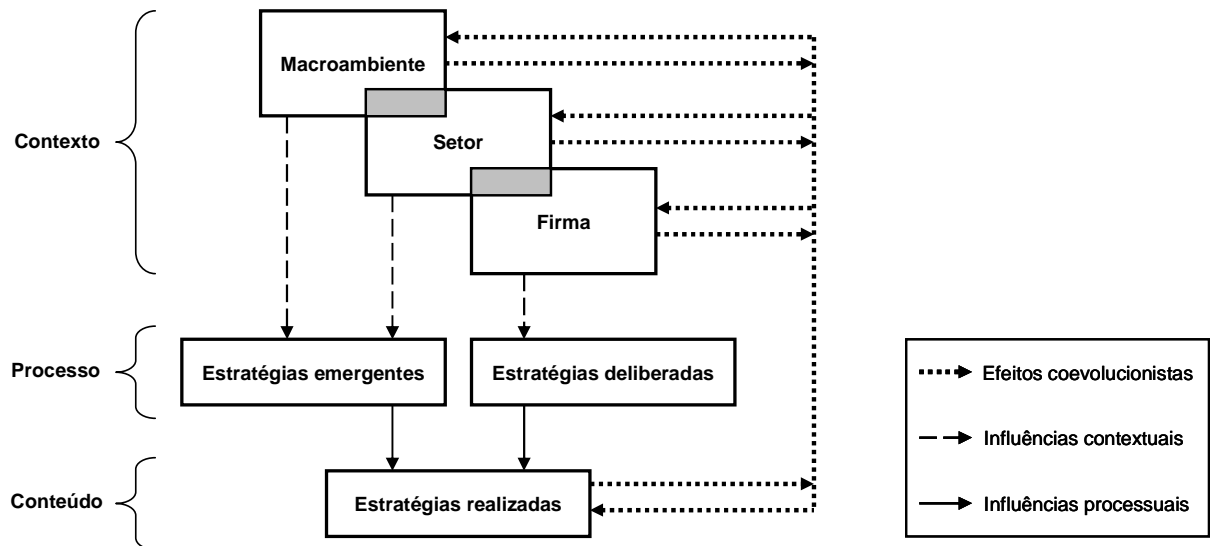


Figura 1 - Modelo genérico para uma análise coevolucionista
 Fonte: Elaborada pelos autores

O modelo proposto inclui as dimensões de conteúdo (O que mudou?), contexto (Por que mudou?) e processo (Como mudou?), sugeridas por Pettigrew (1987) para pesquisas sobre mudança e que são coerentes com a ideia de coevolução. Maiores detalhes sobre as dimensões de análise podem ser observados no Quadro 3.

Quadro 3 - Dimensões de conteúdo, contexto e processo

Dimensões	Elementos do modelo de análise
Contexto	O modelo envolve o ambiente externo (subdividido em macroambiente e ambiente setorial) e o ambiente interno (representado pela empresa).
Processo	O modelo aproveita o conceito de estratégias deliberadas e emergentes , bastante difundido na literatura por Mintzberg (1978). Desse modo, considera-se que os efeitos de seleção ambiental (macro e setorial) influenciam nas estratégias emergentes que surgem como resposta à mudança de contexto, enquanto que as intenções dos gerentes (nível da firma) causam impactos no processo deliberado de geração de estratégias.
Conteúdo	O modelo parte do princípio que os processos deliberados ou emergentes podem resultar nas estratégias realizadas de exploração e de exploração , ou seja, nas ações empreendidas que podem levar à mudança.

Fonte: Elaborado pelos autores

Em relação ao conteúdo, utilizou-se o conceito de March (1991) de ações estratégicas de exploração (*exploration*) e de exploração (*exploitation*). Para o autor, esses conceitos dizem respeito às ações que são implementadas e que podem levar a mudança, principalmente em função da modificação que ocorre na direção da empresa. Segundo March (1991), a Gohr, C. F.; Santos, L. C.

essência das ações de exploração é a experimentação de novas alternativas, marcadas pela inovação e com retornos incertos. Por outro lado, organizações que utilizam ações de exploração encontram um equilíbrio estável no que diz respeito ao contexto em que estão inseridas. Sua essência é o refinamento das competências existentes na organização.

Pode-se observar no modelo genérico (Figura 1) que as áreas sombreadas representam a interface entre os ambientes, sendo que as linhas tracejadas refletem a influência do ambiente externo (macro e setorial) sobre as estratégias emergentes e a influência da intenção dos gerentes sobre as estratégias deliberadas. Já as linhas cheias representam a influência que as estratégias deliberadas e emergentes têm sobre as estratégias realizadas. As linhas pontilhadas, por sua vez, representam os efeitos coevolucionistas que atuam sobre a organização e seus ambientes e vice-versa. De um modo geral, os efeitos representados pelas linhas pontilhadas dizem respeito às propriedades da teoria da coevolução, apresentadas na seção anterior.

As setas bidirecionais das linhas pontilhadas representam a noção de reciprocidade entre os diferentes níveis de análise do processo de mudança. A clássica ideia evolucionista de que a organização está sempre se ajustando ao “meio” para garantir sua sobrevivência continua sendo válida, desde que também seja considerada a ideia de que o ambiente é formado de organizações que são capazes de modificá-lo à medida que evoluem.

Para aplicação do modelo foi selecionada uma empresa estatal do grupo Eletrobrás, que atua na Região Sul e no estado de Mato Grosso do Sul, denominada Eletrosul Centrais Elétricas S.A. A escolha da empresa se deu por alguns motivos, dentre eles: (i) foi a primeira empresa a ser cindida no país, depois da implantação do novo modelo do SEB; e, (ii) é uma empresa que já tem uma longa trajetória, o que possibilita o estudo e a análise de vários aspectos relacionados à mudança estratégica.

Para entender com profundidade a mudança estratégica na empresa selecionada, optou-se pelo método do estudo de caso, utilizando uma abordagem qualitativa de análise. Segundo Yin (1994), o estudo de caso demanda uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Considerando que a compreensão do fenômeno da mudança estratégica depende da obtenção de dados referentes a um determinado período de tempo (VAN DE VEN; POOLE, 2005, VAN DE VEN, 1992), esta pesquisa utilizou-se de uma análise longitudinal. Sem uma análise deste tipo, seria impossível identificar a dinâmica processual da mudança e a relação entre forças de continuidade e de mudança (PETTIGREW, 1985).

Em relação à dimensão temporal, foi delimitado um período de análise de quinze anos, compreendido entre os anos de 1990 e 2004. Durante esse período, ocorreu uma série de mudanças de regras no setor elétrico e no contexto econômico do país. No início da década de 1990, foi editada uma Medida Provisória (nº. 115) que logo em seguida se transformou na Lei nº. 8.031, que estabelecia o Programa Nacional de Desestatização (PND). Esse programa foi o ponto de partida para um amplo conjunto de mudanças no cenário econômico brasileiro, com implicações para a empresa em análise.

Para detalhar a análise, o período total foi dividido em cortes transversais que representavam as mudanças na Presidência da República: 1990 a 1992; 1993 a 1994; 1995 a 2002; 2003 a 2004. Pelo fato de a Eletrosul ser uma empresa estatal que atua em um setor sujeito à regulamentação, a transição da equipe de governo passa a ser um dado relevante para a análise da mudança estratégica.

Para coletar as evidências no estudo do caso, foram utilizados documentos da empresa, entrevistas semiestruturadas e observação direta. As mudanças foram analisadas pela perspectiva do grupo responsável pela tomada de decisão estratégica na organização. Com base nessa premissa, as entrevistas foram direcionadas primordialmente para as pessoas

ligadas à alta direção, incluindo assessores de planejamento e executivos que ocuparam a presidência da empresa durante o período de análise.

De acordo com as características da empresa e do setor a que ela pertence, foram selecionadas para análise as variáveis apresentadas no Quadro 4, relativas aos aspectos do contexto externo (macro e setor) e interno (firma).

Quadro 4 - Variáveis selecionadas para a análise de contexto

Macroambiente	Ambiente setorial	Firma
- Desempenho da economia - Planos governamentais - Ideologia e objetivos políticos	- Aspectos institucionais - Novos entrantes e novas tecnologias - Modelo de negócios do setor - Objetivos do setor - Dinâmica competitiva do setor - Desempenho do setor	- Desempenho da firma - Desenvolvimento de capacidades - Objetivos organizacionais

Fonte: Elaborado pelos autores

As variáveis selecionadas foram incorporadas ao modelo genérico apresentado na Figura 1, que funcionou como um *framework* para a coleta e a análise de dados.

4. O caso da eletrosul centrais elétricas S.A.

Antes de abordar os aspectos específicos da coevolução na Eletrosul, é importante que se tenha uma visão panorâmica dos eventos do contexto, do conteúdo e do processo que afetaram a empresa. Com esse objetivo, a Figura 2 mostra uma síntese dos eventos que influenciaram na mudança estratégica em diferentes períodos, adotando a lógica contexto-conteúdo-processo. Posteriormente, o detalhamento da análise sob a ótica da teoria da coevolução é apresentado.

4.1 A coevolução da Eletrosul no período 1990-1992

Após a análise do contexto, do conteúdo e do processo de mudança estratégica da Eletrosul, pôde-se verificar que o principal impacto resultante da mudança ocorrida no período de 1990 a 1992 foi a redução drástica dos custos, o que garantiu a sobrevivência da empresa em uma época de crise. A Figura 3 sintetiza a interação entre as variáveis analisadas nesse período.

Merece destaque, durante esse período, a implantação do Programa Eletrosul de Qualidade e Produtividade, ação que transformaria a empresa e influenciaria todo o setor. Essa ação também estava em consonância com as diretrizes do Governo Federal para a redução dos gastos públicos (macro-coevolução). Além disso, a implementação de 95% das ações propostas no Plano de Gestão possibilitou à empresa reduzir custos e tornar-se mais eficiente, caracterizando a micro-coevolução do ambiente interno da Eletrosul. O Plano de Gestão da Eletrosul refletiu positivamente no SEB, pois serviu de modelo para outras empresas do setor. Esse *feedback* das estratégias realizadas para os contextos (externo e interno) pode ser visualizado pelas linhas pontilhadas da Figura 3, caracterizando, os efeitos coevolucionistas recíprocos da Eletrosul e seu ambiente.

Verificou-se que os aspectos institucionais exerceram um forte impacto sobre firma, pois houve uma preocupação do governo em reduzir as despesas, o que foi traduzido pela empresa em ações estratégicas por meio da elaboração de um plano que atendia a essas diretrizes. O Governo Federal estava preocupado em buscar um novo arranjo institucional e, em virtude disso, diversos setores econômicos sentiram-se coagidos.

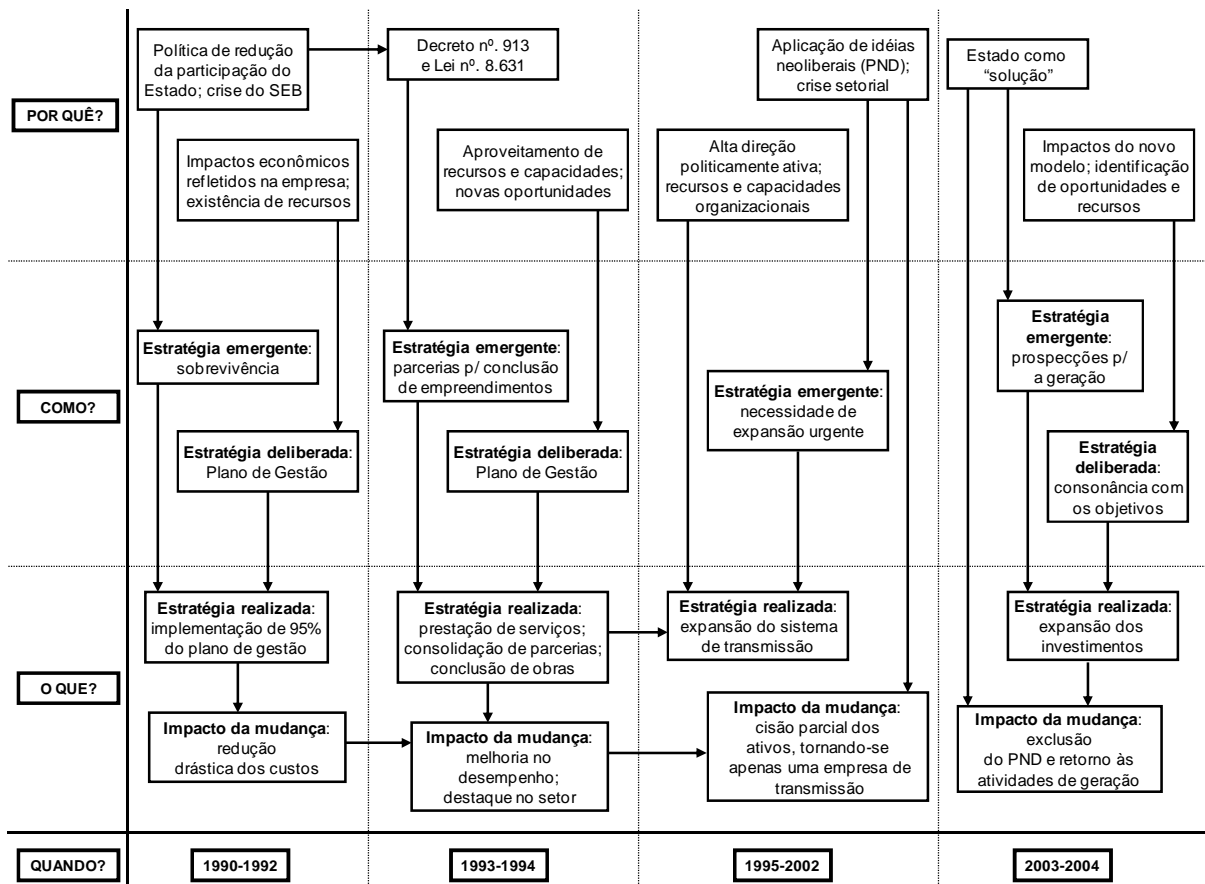


Figura 2 - Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica na Eletrosul

Fonte: Elaborado pelos autores

Durante este período, a Eletrosul não buscou estratégias inovadoras e adotou uma postura reativa, focada na redução de custos. Como as organizações estavam passando por um período de transição, estas tinham dificuldades de implantar novas estratégias e dar continuidade aos projetos, principalmente devido à falta de recursos por parte do Governo Federal.

Um fator relevante para explicar a péssima situação econômica e financeira das empresas do SEB, incluindo a da Eletrosul, foi a contradição que existia entre os objetivos do governo e a manutenção das empresas estatais. O governo, desde meados dos anos setenta, tinha como objetivo a adoção das empresas públicas como instrumento de intervenção macroeconômica, o que contrariava as condições de manutenção do equilíbrio econômico projetado para as estatais do SEB. Como resultado, teve-se a realização de investimentos a custos elevadíssimos e incompatíveis com as condições de poupança interna.

Os aspectos do ambiente setorial pressionaram as ações realizadas pela Eletrosul, caracterizando o processo de mudança como determinista. Como o desempenho do setor era negativo, este exerceu influência sobre as firmas, traduzida principalmente pela estratégia emergente de sobrevivência.

Os tomadores de decisão da empresa também exerceram influência sobre as ações realizadas, por meio dos padrões de decisões que guiaram a organização a um alinhamento com o seu ambiente, moldando políticas e procedimentos. Assim, o grupo da alta direção interferiu nos ambientes, principalmente por meio da implantação de ações deliberadas, demonstrando que o processo de mudança estratégica da Eletrosul também teve um aspecto voluntarista.

Análise da Mudança Estratégica sob a Ótica da Coevolução: um estudo em uma organização do setor elétrico...

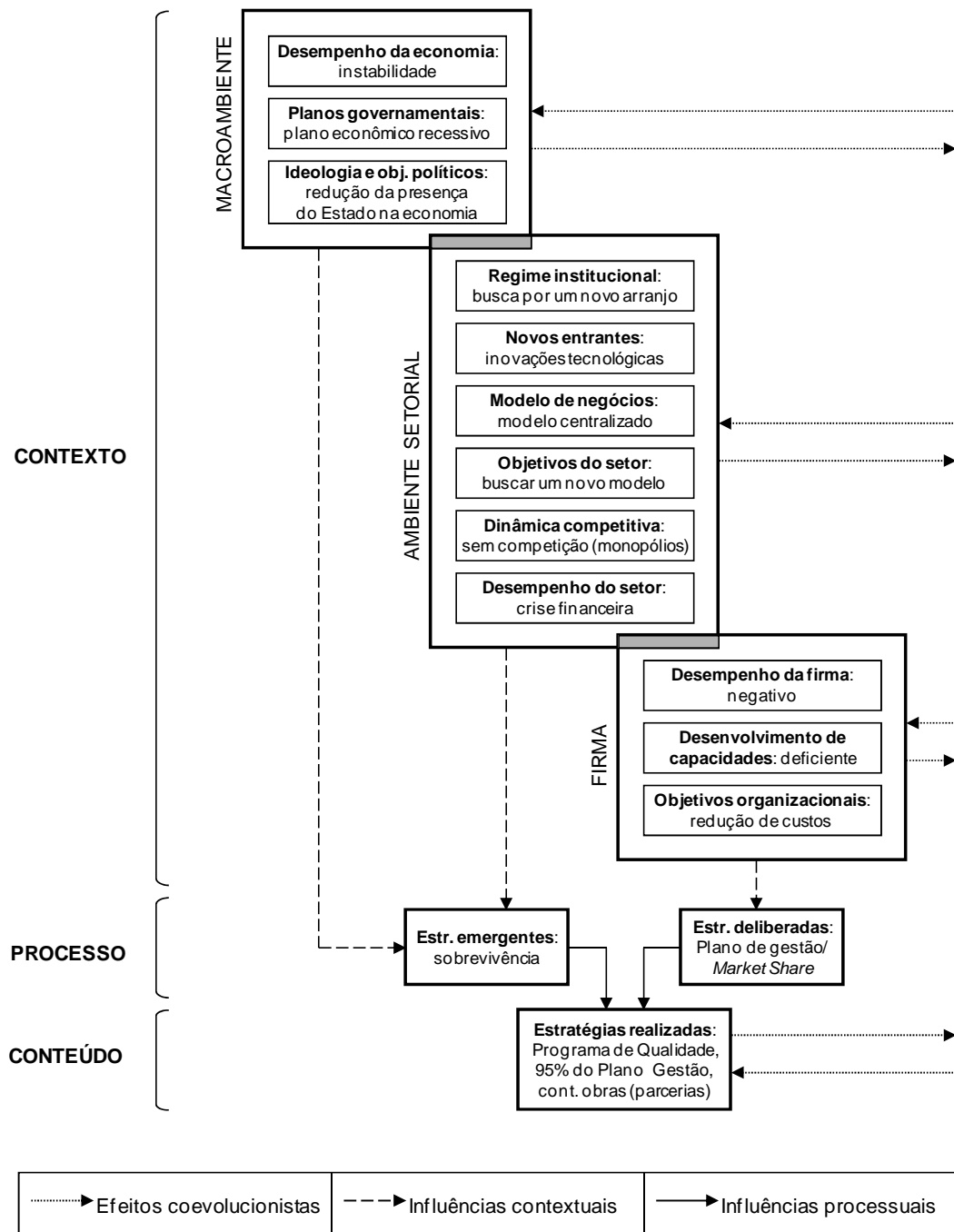


Figura 3 - Coevolução das mudanças estratégicas na Eletrosul no período 1990-1992
 Fonte: Elaborado pelos autores

4.2 A coevolução da Eletrosul no período 1993-1994

O período de 1993 a 1994 foi marcado pela melhoria no desempenho da empresa, que passou a ocupar uma posição de destaque no setor elétrico. O processo de recuperação econômica, desencadeado pelo Plano Real, proporcionou condições favoráveis para a melhoria no desempenho da Eletrosul, embora ainda fosse uma empresa deficitária. Além disso, a ameaça constante de privatização forçou a Eletrosul a buscar a eficiência para se tornar lucrativa. A Figura 4 fornece uma visão geral da mudança nesse período.

O ambiente setorial selecionou o melhor ajuste para as empresas do SEB, inclusive para a Eletrosul, por meio da consolidação de parcerias com o setor privado e outras concessionárias. Os novos entrantes e o processo de inovação pelo qual o setor estava passando influenciaram a Eletrosul, que adotou medidas para transformar seu modelo de gestão compatível com o das empresas privadas, tendo em vista os rumos que o setor estava tomando (ambiente competitivo e privatizado).

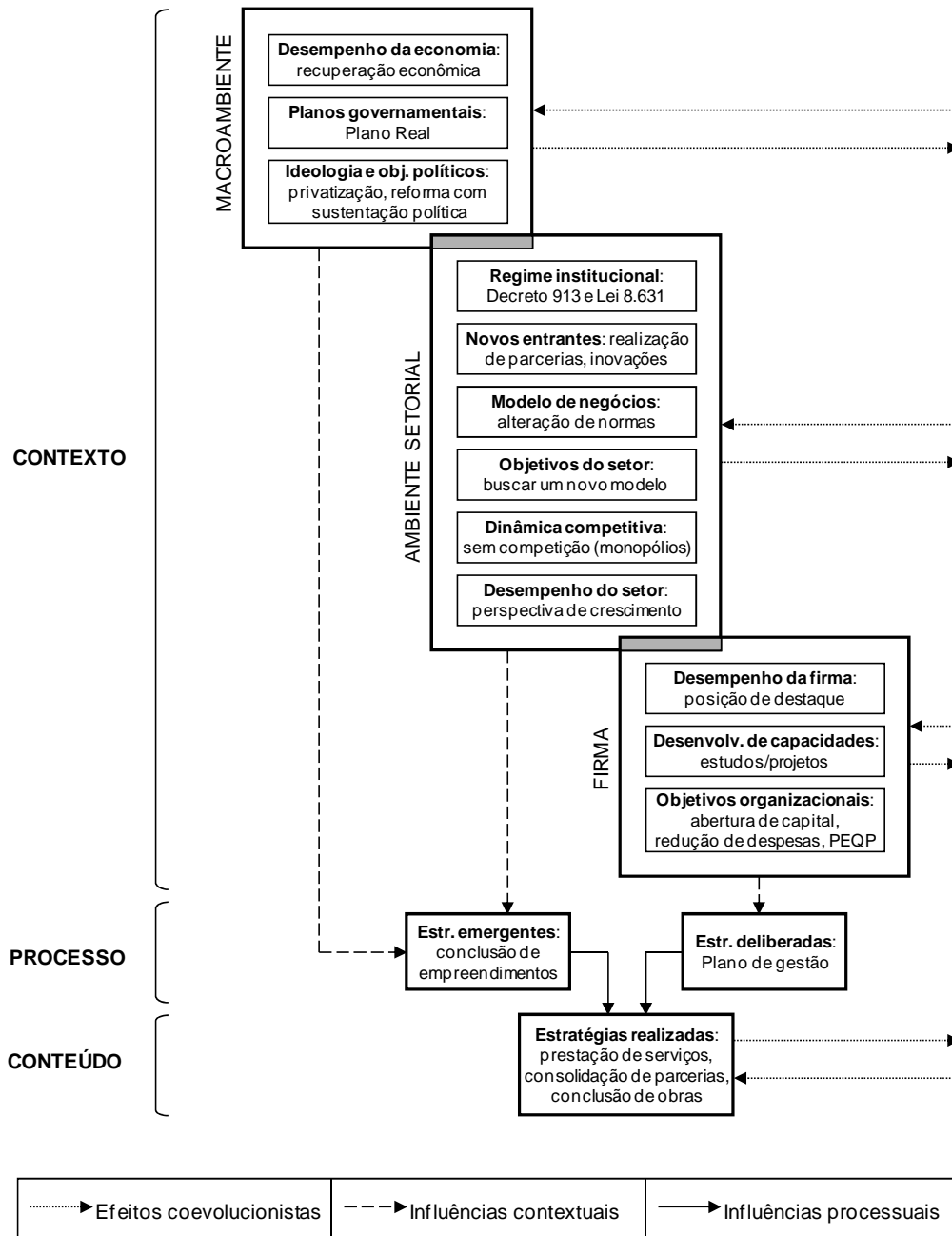


Figura 4 - Coevolução das mudanças estratégicas na Eletrosul no período 1993-1994
 Fonte: Elaborado pelos autores

Portanto, a estratégia de busca da eficiência que emergiu na Eletrosul foi determinada pelo ambiente, caracterizando a mudança como um processo determinista. No entanto, a alta direção também exerceu influência sobre as estratégias realizadas, liderando a elaboração de dois documentos que foram planejados deliberadamente: a Visão de Longo Prazo e o Plano de

Gestão. Ambos os documentos caracterizavam a porção voluntarista da mudança e vislumbravam a formação de parcerias e o desenvolvimento de novos negócios, estratégias que foram de fato realizadas.

A intenção do governo de tornar o SEB mais eficiente se traduziu na edição do Decreto nº. 913 e da Lei nº. 8.631, que estabeleceu novo regime tarifário para as empresas do setor. Em resposta, a Eletrosul se apoiou em seus recursos e capacidades para mudar internamente e se adequar à nova realidade (micro-coevolução). Os aspectos institucionais que exerceram impacto no setor e na empresa evidenciaram o *feedback* positivo e a não linearidade das mudanças entre a Eletrosul e seus ambientes.

4.3 A coevolução da Eletrosul no período 1995-2002

O principal evento ocorrido na Eletrosul no período de 1995 a 2002 foi a cisão parcial da empresa, na qual suas atividades de geração de energia elétrica foram transferidas para a Gerasul (Centrais Geradoras do Sul do Brasil). Esse movimento restringiu a empresa a trabalhar exclusivamente com as atividades de transmissão de energia elétrica, consequência de uma das mudanças no modelo de negócios do setor, que previa a separação entre geração e transmissão. Em função disso, a empresa reduziu drasticamente o seu tamanho, já que os ativos relativos à geração de energia representavam 72% da Eletrosul.

Nesse período, as pressões políticas e ideológicas reduziram as opções estratégicas da empresa, fazendo com que o processo de mudança fosse essencialmente determinista. Esse determinismo foi decorrente da imposição que o ambiente exerceu em relação à necessidade de expansão dos investimentos, que se refletiu nas ações realizadas pela empresa em direção à expansão de seu sistema de transmissão (Figura 5).

A pressão para a expansão da capacidade do setor elétrico foi potencializada com a crise de energia que culminou em diversos “apagões” por todo o país. A focalização nas operações de transmissão permitiu que a empresa atendesse aos objetivos de expansão e, ao mesmo tempo, passasse a operar com lucro a partir de 1996. A melhoria no desempenho reforçou a posição de destaque da Eletrosul no SEB e lhe rendeu vários prêmios de entidades de classe e órgãos governamentais.

As fortes transformações que aconteceram no SEB e na Eletrosul restringiram o poder que a alta direção tinha para influenciar nas estratégias. A instabilidade do setor influenciou no fato de não ter havido planejamento formal (deliberado) neste período, sendo que a alta direção considerou apenas a possibilidade de realizar ações estratégicas de exploração, concentrando-se no refinamento e na extensão das competências existentes na firma.

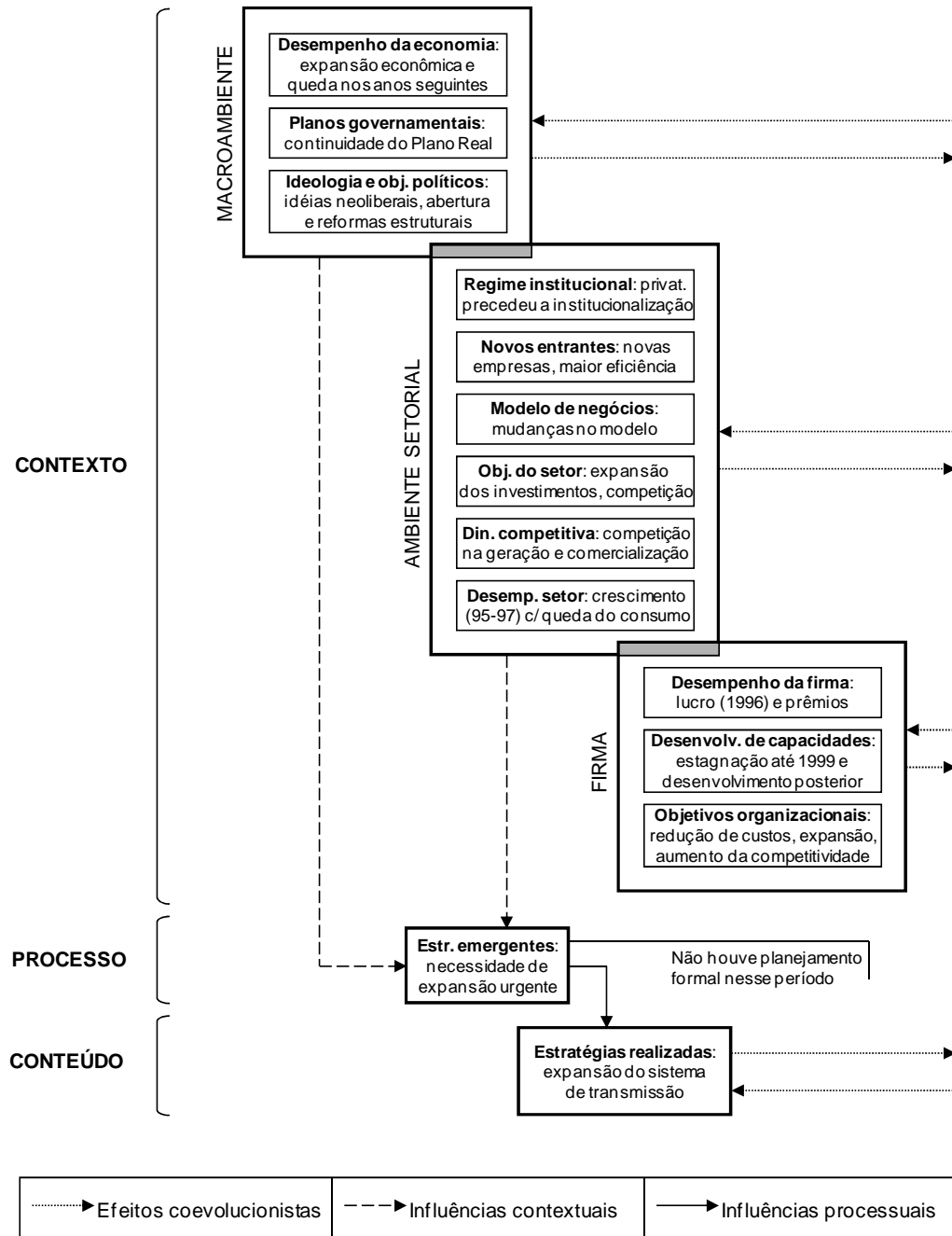


Figura 5 - Coevolução das mudanças estratégicas na Eletrosul no período 1995-2002
 Fonte: Elaborado pelos autores

4.4 A coevolução da Eletrosul no período 2003-2004

O período de 2003 a 2004 foi marcado pela mudança de ideologia política com o início do Governo Lula. Nesse período, a tendência privatista se dissipa e ganha vez a ideologia que preconiza uma maior participação do Estado na economia. As empresas estatais voltam a serem vistas como instrumentos de políticas públicas e, em função disso, o SEB passa a adotar um novo modelo de negócios (Figura 6).

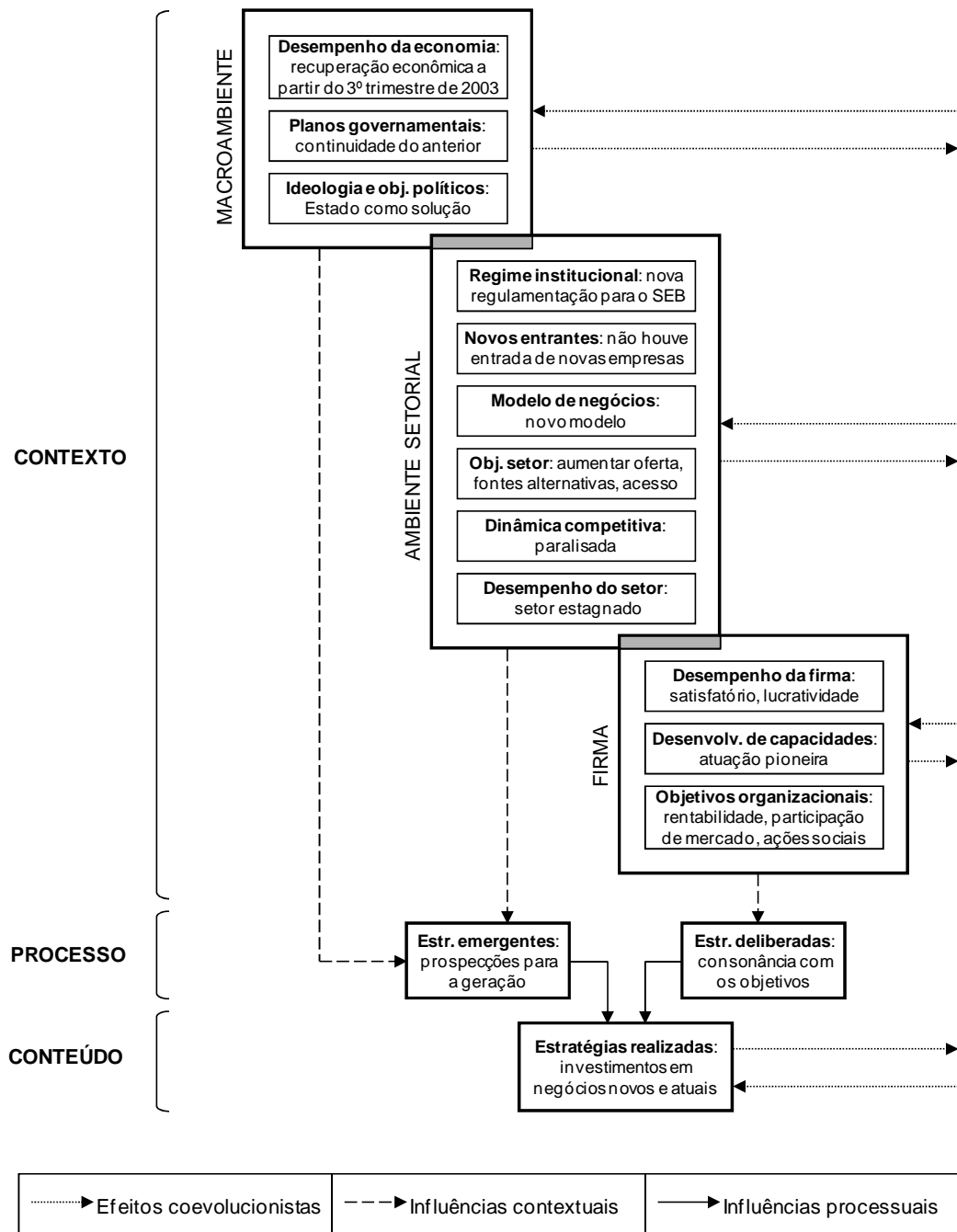


Figura 6 - Coevolução das mudanças estratégicas na Eletrosul no período 2003-2004
 Fonte: Elaborado pelos autores

O contexto político e as novas regras do setor permitiram que a empresa fosse excluída do Programa Nacional de Desestatização (PND) e retornasse às atividades de geração. O retorno às atividades de geração emergiu de forma não planejada, resultante da necessidade de crescimento e da oportunidade gerada pelo novo modelo do setor. O retorno à geração foi

caracterizado pelo determinismo do ambiente, representado pelas alterações no sistema institucional.

Ao pessoal da alta direção coube novamente o papel de intermediário entre a firma e o ambiente para identificar oportunidades externas e recursos e capacidades internas que dessem à empresa a possibilidade de realizar as ações de expansão. Desse modo, os tomadores de decisão foram politicamente ativos e capazes de influenciar nas ações realizadas, principalmente devido à aprovação e à implementação de um planejamento estratégico que demonstrava claramente os objetivos de expansão das atividades.

É interessante destacar que as ações realizadas nesse período foram coerentes com aquelas realizadas no período anterior, demonstrando que a estratégia permaneceu consistente por um longo período. A influência do comportamento anterior da empresa e do setor nas estratégias da Eletrosul evidenciou a relação histórico-dependente do processo coevolucionista de mudança.

As ações realizadas pela empresa nesse período foram impactadas e exerceram impactos sobre o SEB e sobre o macroambiente, uma vez que estas foram utilizadas como meios para o alcance dos objetivos políticos e setoriais, caracterizando a macro-coevolução. Essa interação mútua entre a organização e o ambiente e vice-versa, enfatiza o *feedback* positivo existente nos efeitos coevolucionistas.

5. Discussão dos resultados

Com o desenvolvimento desta pesquisa, pôde-se verificar que as instituições e os aspectos regulatórios tiveram um papel importante nas possibilidades de coevolução da Eletrosul e seus ambientes, principalmente no que diz respeito aos diferentes segmentos de mercado, às tarifas e ao próprio fornecimento de energia. Os aspectos regulatórios também afetaram a forma pelas quais forças exógenas não institucionais podiam operar dentro do setor, como por exemplo, a entrada de novas empresas no mercado.

A mudança estratégica na Eletrosul teve uma relação direta com o modelo de negócios adotado pelo setor elétrico brasileiro. O conceito de modelo de negócios se refere à maneira pela qual as empresas estão organizadas, assim como a forma de operação dessas empresas no setor. Constatou-se, com o desenvolvimento desse trabalho, que o modelo de negócios determinava a dinâmica setorial, que podia ou não ser competitiva, dependendo de como o setor estava estruturado. Se o setor fosse caracterizado por monopólios estatais, como foi em parte do período total de análise (1990-1994), havia uma probabilidade maior de contestação entre grupos de interesse político ao invés de competição econômica por clientes no mercado. Em outras palavras, o desenvolvimento do setor era uma consequência direta do processo competitivo, mais do que uma questão de prioridade política, dependia do regime institucional.

Constatou-se também que o desempenho do setor tinha muita influência sobre a firma em análise. Quando o desempenho do setor era considerado negativo, as empresas que faziam parte deste também passavam por uma crise econômica. Por exemplo, no período de 1990-1992, o desempenho do setor foi considerado negativo, pois este estava passando por um momento de crise financeira. Consequentemente, a Eletrosul também estava passando por uma crise, o que proporcionou um desempenho negativo para a mesma. Já nos anos de 1993 a 2002, as perspectivas de crescimento para o SEB foram renovadas e, em consequência disso, a Eletrosul obteve um excelente desempenho econômico.

Na análise das mudanças estratégicas da Eletrosul, as propriedades da teoria da coevolução foram identificadas em cada período. A forma que essas propriedades atuaram sobre a coevolução da Eletrosul e seus ambientes pode ser visualizada resumidamente no Quadro 5.

Análise da Mudança Estratégica sob a Ótica da Coevolução: um estudo em uma organização do setor elétrico...

Em síntese, pode-se afirmar que a mudança estratégica na empresa aconteceu por meio de processos voluntaristas e deterministas, provando que esses dois modos de adaptação não são excludentes. As estratégias realizadas repercutiram sobre o contexto externo e interno em seus diferentes níveis, caracterizando a macro e a micro-coevolução em todos os períodos.

Quadro 5 - Propriedades da coevolução da Eletrosul e seus ambientes

		PERÍODOS			
		1990-1992	1993-1994	1995-2002	2003-2004
PROPRIEDADES DA COEVOLUÇÃO	Multinível	A implementação do Programa Qualidade refletiu sobre o SEB e contribuiu para os planos governamentais (macro-coevolução); a implementação de 95% do Plano de Gestão possibilitou à empresa tornar-se mais eficiente (micro-coevolução).	A consolidação de parcerias e a conclusão de obras contribuíram para o desempenho do setor, para a ideologia e para os objetivos políticos (macro-coevolução); essas ações permitiram à firma melhorar seu desempenho (micro-coevolução).	A inclusão no PND e a expansão do sistema de transmissão refletiram positivamente sobre o SEB e sobre o macroambiente (macro-coevolução); esses eventos transformaram a empresa na primeira estatal exclusiva de transmissão (micro-coevolução).	A expansão dos investimentos teve impacto sobre o SEB e sobre o macroambiente, contribuindo para a consecução dos objetivos políticos e setoriais (macro-coevolução); os investimentos realizados permitiram à empresa melhorar seu desempenho e aumentar a sua participação de mercado (micro-coevolução).
	Causalidades multidirecionais	A coevolução ocorreu entre a Eletrosul e seus ambientes, possibilitando a “redução de custos” como consequência de aspectos externos e internos.	As ameaças de privatização provenientes do macroambiente exerceram influência sobre as estratégias que, por sua vez, repercutiram no ambiente setorial.	Com a entrada de novas tecnologias, em função das privatizações, a Eletrosul teve que se adaptar à nova realidade, coevoluindo em relação ao contexto externo que estava passando por transformações.	O Estado adotou as empresas estatais como instrumentos de política econômica. Essa ideologia foi refletida nas novas regras institucionais que levaram à empresa a realizar estratégias coerentes com os objetivos políticos e com o novo modelo do SEB.
	Não linearidade	A redução de custos desencadeou mudanças em outras variáveis do contexto interno e externo.	A mudança no desempenho da firma proporcionou transformações em variáveis do contexto interno e externo.	A cisão gerou mudanças em seu desempenho, na dinâmica competitiva do setor e refletiu a ideologia e os objetivos do governo.	A exclusão do PND proporcionou à empresa retornar às atividades de geração, gerando impactos sobre os objetivos setoriais e macroambientais.
	Feedback positivo	As estratégias realizadas tiveram uma interação mútua entre a organização e o ambiente, o que gerou um <i>feedback</i> positivo sobre o contexto interno e externo.	A intenção do governo em tornar o SEB mais eficiente (Decreto 913 e Lei 8.631) levou a mudanças que exerceram impacto na firma e na dinâmica competitiva do setor.	A interação mútua entre a organização e o ambiente externo resultou na expansão do sistema de transmissão, repercutindo sobre os contextos organizacionais.	A expansão pela realização dos investimentos ocorreu em função da mudança no contexto externo. Essas estratégias exerceram impactos sobre os objetivos da firma e do setor e sobre a ideologia política.
	Trajatória e história de dependência	O desempenho negativo da firma foi gerado por suas decisões passadas e por vários anos de recessão econômica. Esses fatores levaram à empresa a adotar uma estratégia reativa que pudesse garantir a sua sobrevivência.	O Decreto nº. 913 e a Lei nº. 8.631 resultaram da tendência histórica de redução da participação do Estado na economia. A estratégia de sobrevivência da empresa ao período anterior de crise permitiu que ela consolidasse parcerias e desenvolvesse novos negócios.	A inclusão da firma no PND e a sua cisão somente foram possíveis devido à sua melhoria de desempenho no período anterior. Essas mudanças possibilitaram a realização da estratégia de expansão do sistema de transmissão.	As competências desenvolvidas na empresa ao longo do tempo permitiram o seu retorno às atividades de geração, uma vez que já havia uma capacitação técnica que viabilizava essa estratégia. O lucro acumulado nos anos anteriores também influenciou em sua capacidade de realizar novos investimentos na geração.

Fonte: Elaborado pelos autores

O relacionamento recíproco de influência entre a Eletrosul e seus ambientes evidenciaram as causalidades multidirecionais, o *feedback* positivo e a não linearidade dos efeitos coevolucionistas. Além disso, as competências desenvolvidas na empresa ao longo do tempo deram suporte para a maioria das estratégias realizadas, demonstrando que a mudança estratégica tem um comportamento histórico-dependente.

6. Conclusões

Há na literatura sobre estratégia uma série de teorias que se proliferam e concorrem entre si. Como alternativa, teorias que apresentem uma visão integradora sobre as diferentes escolas de pensamento a respeito do tema podem contribuir significativamente para a pesquisa sobre estratégia. A teoria da coevolução integra diferentes teorias de seleção e de escolha para analisar um mesmo fenômeno, ampliando dessa forma a visão sobre o processo de adaptação das organizações, possibilitando uma análise mais abrangente desse processo.

Na análise da literatura sobre a teoria da coevolução, verificou-se que existem poucas pesquisas empíricas publicadas, sendo que o desenvolvimento dessa teoria ainda está situado em um plano predominantemente conceitual. Portanto, este artigo contribuiu para a literatura acerca da teoria da coevolução e também para a pesquisa empírica, que em última análise, realimenta o desenvolvimento da teoria.

Outra contribuição do artigo foi o desenvolvimento de um modelo genérico para a análise da mudança estratégica pela teoria da coevolução. Como as organizações são vistas como sistemas abertos, que recebem influência de eventos provenientes do ambiente externo, os aspectos contextuais foram incorporados à construção do modelo e à análise das mudanças na empresa. A dimensão de contexto foi integrada às dimensões de conteúdo e de processo da estratégia, completando a tríade contexto-conteúdo-processo. No modelo proposto, as propriedades da coevolução também foram consideradas, uma vez que as pesquisas empíricas sobre o tema raramente detalham tais propriedades, embora sejam frequentemente citadas em trabalhos teóricos. O detalhamento das propriedades da coevolução e a utilização dessas propriedades como direcionadoras da pesquisa de campo representam mais uma contribuição relevante do artigo.

Para a Eletrosul, a análise da mudança estratégica pela teoria da coevolução permitiu uma melhor compreensão das variáveis que causam impacto sobre a empresa. Diante de um ambiente turbulento e altamente institucionalizado, conhecer a trajetória estratégica da empresa passa a ser uma questão fundamental para que a estratégia possa ser gerenciada de uma forma dinâmica, condizente com seu mercado. Nesse sentido, a análise proporcionou ao pessoal da alta direção uma rica avaliação do comportamento estratégico da organização, fornecendo subsídios para as futuras ações e decisões.

Por se tratar de uma teoria relativamente nova, existem desafios de natureza teórico-conceitual a serem vencidos, a fim de se estabelecer um melhor entendimento sobre os princípios que sustentam a teoria da coevolução. No plano empírico, sugere-se que sejam realizadas pesquisas que utilizem a teoria da coevolução como estrutura de análise em diferentes situações: (i) estudos comparativos para compreender a variação dos efeitos coevolucionistas entre diferentes organizações de um mesmo setor; (ii) análise de mudanças em organizações que possuem relacionamentos cooperativos; (iii) análise das relações de confiança entre agentes organizacionais; (vi) estudos da coevolução entre cadeias produtivas e redes de empresas.

Referências

- ALDRICH, H. **Organizations evolving**. London: Sage Publications, 1999.
- ANDERSON, P. Complexity theory and organization science. **Organization Science**, v. 10, n. 3, p. 216-232, 1999.
- ASTLEY, G. W.; VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organizational theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 245-273, 1983.
- BURGELMAN, R. A. Strategy making and evolutionary organization theory: insights from longitudinal process research. **Research Paper Series**, Stanford, n. 1844, p. 1-51, 2003.
- CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.
- HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977.
- HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 336-349, 1985.
- HYNES, N.; WILSON, J. Co-evolutionary dynamics in strategic alliances: the influence of the industry lifecycle. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 6, n. 79, p. 1169-1175, 2012.
- INKPEN, A. C.; CURRALL, S. C. The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures. **Organization Science**, v. 15, n. 5, p. 586-599, 2004.
- KIM, R. M.; KAPLAN, S. M. Interpreting socio-technical co-evolution: applying complex adaptive systems to IS engagement. **Information Technology & People**, v. 19, n. 1, p. 35-54, 2006.
- KOZA, M. P.; LEWIN A. Y. The coevolution of network alliances: a longitudinal analysis of an international professional service network. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 638-653, 1999.
- KOZA, M. P.; LEWIN A. Y. The coevolution strategic alliances. **Organization Science**, v. 9, n. 3, p. 255-264, 1998.
- LEWIN, A. Y.; LONG, C. P.; CARROL, T. N. The coevolution of new organizational forms. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 535-550, 1999.
- LEWIN, A. Y.; VOLBERDA, H. W. Prolegomena on coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 519-534, 1999.
- Gohr, C. F.; Santos, L. C.

LIN, H. *et al.* Inter-network co-evolution: reversing the fortunes of declining industrial networks. **Long Range Planning**, v. 43, n. 5-6, p. 611-638, 2010.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-86, 1991.

McKELVEY, B. Avoiding complexity catastrophe in coevolutionary pockets: strategies for rugged landscapes. **Organization Science**, v. 10, n. 3, p. 294-321, 1999.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.

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

PETTIGREW, Andrew M. Examining change in the long-term context of culture and politics. In: PENNING, J. M. *et al.* **Organizational strategy and change: new views on formulating and implementing strategic decisions**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. p. 269-318.

PFEFFER, J. **Organizaciones y teoría de las organizaciones**. México: Fondo de Cultura Económica, 1992.

SUHOMLINOVA, O. Toward a model of organization co-evolution in transition economies. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 7, p. 1537-1558, 2006.

TSAI, F. *et al.*, The co-evolution of business incubation and national innovation systems in Taiwan. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 76, n. 5, p. 629-643, 2009.

VAN DE VEN, Andrew H. Suggestions for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 5, p. 169-188, 1992.

VAN DE VEN, Andrew H.; POOLE, Marshall Scott. Alternative approaches for studying organizational change. **Organization Studies**, v. 26, n. 9, p. 1377-1404, 2005.

VERDU, A. J.; GÓMEZ-GRAS, J. M.; MARTÍNEZ-MATEO, J. Value creation through production offshore? inshore strategies in a footwear industry cluster: a coevolutionary perspective. **International Business Review**, v. 21, n. 3, p. 342-356, 2012.

VOLBERDA, H. W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 32-43, 2004.

VOLBERDA, H. W.; LEWIN, A. Y. Co-evolutionary dynamics within and between firms: from evolution to co-evolution. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 8, p. 2111-2136, 2003.

WILSON, J.; HYNES, N. Co-evolution of firms and strategic alliances: theory and empirical evidence. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 76, n. 5, p. 620-628, 2009.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods**. 2.ed. Sage: Thousand Oaks, 1994.