

MUDANÇA E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA EM HOSPITAL FILANTRÓPICO: UM ESTUDO DE CASO NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

CHANGE AND STRATEGIC ADAPTATION IN PHILANTHROPIC HOSPITAL: A CASE STUDY IN RIO GRANDE DO SUL STATE

Jocias Maier Zanatta*
Felipe Cavalheiro Zaluski**
Juliana Karine Dalla Vechia Trevisan***
Ismael Alan Halberstadt****
Jorge Oneide Sausen*****
Samuel Meoti*****

RESUMO

Este estudo tem como objetivo geral analisar o processo de adaptação e mudança estratégica de um hospital filantrópico localizado no Estado do Rio Grande do Sul, entre os anos de 2001-2014, identificando os principais eventos críticos e períodos estratégicos. A metodologia adotada classifica-se em qualitativa, com coleta de dados bibliográficos, documentais e entrevistas semiestruturadas com três diretores do hospital. A análise dos dados por meio da *direct research* permitiu elucidar três eventos críticos e onze períodos estratégicos no processo de adaptação estratégica do Hospital Alpha. Em conclusão, percebe-se que no Período Estratégico 1 - Expansão e Diversificação dos Serviços (2001-2005) é marcado pela afirmação do Sistema Único de Saúde (SUS), que buscou ampliar sua rede de atendimento e credenciar novos serviços para as instituições hospitalares. O Período Estratégico 2 - Investimentos em Infraestrutura (2009-2010) é reflexo da ampliação dos serviços prestados pela instituição e da necessidade de melhoria da infraestrutura disponibilizada aos usuários. Por fim, o Período Estratégico 3 - Realinhamento Organizacional (2012-2014) reflete o amadurecimento institucional e a profissionalização dos serviços prestados. Estes períodos elucidam processos de mudanças e adaptações tanto na estrutura organizacional como nas estratégias do hospital analisado.

Palavras-chave: Adaptação Estratégica. Mudança Estratégica. Hospital Filantrópico.

ABSTRACT

This study aims to analyze the process of adaptation and strategic change of a philanthropic hospital located in the state of Rio Grande do Sul, between 2001-2014, identifying the main critical events and strategic periods. The methodology adopted is classified as qualitative,

* Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. josk85@hotmail.com

** Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. felipezaluski@hotmail.com

*** Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ. julianakd@gmail.com

**** Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. ismaah@hotmail.com

***** Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ. josausen@unijui.edu.br

***** Universidade de Caxias do Sul – UCS. samuelseoti@hotmail.com

with bibliographic, documentary data collection and semi-structured interviews with three hospital directors. The analysis of the data through direct research allowed to elucidate three critical events and eleven strategic periods in the Hospital Alpha's strategic adaptation process. In conclusion, it can be seen that in Strategic Period 1 - Expansion and Diversification of Services (2001-2005) is marked by the affirmation of the Unified Health System (SUS), which sought to expand its service network and accredit new services to hospital institutions. Strategic Period 2 - Investments in Infrastructure (2009-2010) reflects the expansion of the services provided by the institution and the need to improve the infrastructure made available to users. Finally, Strategic Period 3 - Organizational Realignment (2012-2014) reflects the institutional maturation and professionalization of the services provided. These periods elucidate processes of changes and adaptations both in the organizational structure and in the strategies of the analyzed hospital.

Keywords: Strategic Adaptation. Strategic Change. Philanthropic Hospital.

Introdução

Atualmente, novas teorias e abordagens surgem para facilitar a condução do processo de análises da estratégia organizacional. Deste modo, assim como existem diferentes formas para classificar a formulação de estratégias, existem também diferentes abordagens para analisar a mudança e adaptação estratégica (MINTZBERG *et al.*, 2010)

Uma relevante abordagem para analisar a mudança e adaptação estratégica das organizações é por meio do contexto dos ambientes geral e específico, que detém fortes influências no comportamento organizacional (SAUSEN, 2003; SAUSEN; TRETER; WBATUBA, 2004; RINGON; OLIVEIRA, 2004). Em consequente, as mudanças e adaptações estratégicas aparecem como consequências da interpretação e percepção que os gestores fazem destes ambientes (DIVERIO; OLIVEIRA, 2006).

Perante a isso, destaca-se que um ambiente que passa por constantes modificações pode afetar negativamente as organizações que não se adaptarem ou não se anteciparem a tais mudanças (SAUSEN, 2003). Compreender e analisar este processo torna-se uma importante ferramenta para sucesso e crescimento contínuo das organizações (ZALUSKI; SAUSEN, 2018). Deste modo, é primordial observar o caráter descontínuo e mutável do ambiente na análise das mudanças organizacionais (MINTZBERG *et al.*, 2010). Ainda, que apesar da pressão do ambiente, as empresas podem decidir quanto a suas estratégias, ainda que sejam limitadas de alguma forma pelo cenário.

Desta forma, Sausen (2003) destaca que independente do setor de atividade, as organizações devem adequar-se a diferentes influências oriundas das legislações, tributos, regimentos, concorrência, economia, etc. É um permanente processo de mudança, adequação e transformação a fim de permanecerem atuantes no mercado.

Em específico, segundo Zaluski e Sausen (2018), as instituições do segmento da saúde são suscetíveis a fatores que independem de sua vontade, como fatores: econômicos, sociais, políticos, demográficos, comportamentais, etc. A continuidade destas instituições e o seu constante crescimento depende da capacidade de mudança e adaptação estratégica ao novo contexto que está inserida, modificando os fatores externos em oportunidades de crescimento e atuando de forma diferenciada para também influenciar o mercado.

Diante deste contexto, o presente estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: Como ocorre o processo de adaptação e mudança estratégica em um hospital filantrópico do Estado do Rio Grande do Sul? Perante a este questionamento, definiu-se como objetivo geral analisar o processo de adaptação e mudança estratégica de um hospital filantrópico localizado no Estado do Rio Grande do Sul, entre os anos de 2001-2014, identificando os principais eventos críticos e períodos estratégicos.

O estudo está dividido em quatro seções. Na primeira sessão é apresentado o referencial teórico que auxiliou nas análises e interpretações teóricas do estudo. Em seguida, é destacado a metodologia adotada no estudo. Após, é apresentado os resultados e discussões do estudo. Por fim, é discutido as considerações finais, limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

1 Referencial Teórico

Nesta seção, apresenta-se uma revisão teórica e conceitual sobre a administração estratégica e, por seguimento, sobre a mudança e adaptação estratégica.

1.1 Administração estratégica

A palavra estratégia tem origem na expressão grega *Strategós* que significa a função do generalíssimo, no seu papel de comandante supremo (MINTZBERG; QUINN, 2001). Em

torno de 450 anos antes de Cristo, a palavra passou a significar um tipo particular de atitude e comportamento de comando, evoluindo para a habilidade, não só de comandar, mas também de administrar, liderar e exercer algum tipo de poder (MINTZBERG; QUINN, 2001).

O conceito de estratégia na década de 50 ganhou espaço no vocabulário organizacional (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). Nesta época, o conceito deixou de ser apenas visto no contexto militar e passou a indicar uma forma de enfrentar um problema ou uma forma de realizar objetivos (MAXIMIANO, 2010). Assim, Ansoff e McDonnell (1993) definiram a estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento organizacional.

A partir dos anos 80, a administração estratégica ganha espaço no ambiente organizacional, deixando em segundo plano, grande parte da literatura existente. Embora aceitasse a maioria das premissas desenvolvidas anteriormente, os estudos sobre administração estratégica admitiram uma novidade, evidenciaram que a implementação das estratégias era tão importante quanto a sua formulação e, ao estudar o conteúdo, destacou o lado prescritivo do pensamento estratégico (LOBATO *et al.*, 2006).

Whittington (2004) aponta que a pesquisa em estratégia se encontra em um momento de crescimento. Por um longo período de tempo, a estratégia esteve restrita às suposições modernistas dos Estados Unidos da década de 1960, país em que se originou. O modernismo manteve a estratégia restrita em termos epistemológicos, pois considerou a imparcialidade científica superior ao engajamento prático; o geral, superior ao contextual; e o quantitativo, superior ao qualitativo. Hoje, o ceticismo pós-moderno, de certa forma, está quebrando essas restrições epistemológicas e levando o monopólio modernista a se desintegrar. Assim, as generalizações quantitativas e imparciais do modernismo tornaram-se apenas um dos possíveis caminhos para a pesquisa em administração estratégica (WHITTINGTON, 2004).

1.2 A mudança e adaptação estratégica

O tema mudança organizacional ganhou relevância em função do aumento da velocidade das macromudanças e do crescimento da taxa de mudanças descontínuas em relação às mudanças evolutivas e incrementais. Para Wood Jr. (2002, p. 190), parece ter

ocorrido um aumento do grau de preocupação e de atenção das organizações para com os processos de mudança.

Rossetto e Rossetto (2005) compreendem a mudança estratégica como um fenômeno no qual envolve esforços no sentido da alteração dos modos vigentes de cognição e ação pelos membros da organização, no sentido da obtenção de vantagens de oportunidades ou de superação de desafios impostos pelo ambiente. Ainda, no processo de mudança estratégica, o conjunto considerável de fatores externos à organização, no âmbito dos ambientes geral e específicos retêm forte influências no comportamento da organização (RIGON; OLIVEIRA, 2004). Deste modo, as mudanças estratégicas são consequências da interpretação que os administradores fazem do ambiente, ou seja, de uma percepção e interpretação particular das condições objetivas dos ambientes geral e específico (DIVERIO; OLIVEIRA, 2006).

A adaptação organizacional pode ser entendida como sendo um processo de ajuste recíproco entre a organização e o seu ambiente. A reciprocidade do processo pressupõe que tanto a organização quanto o ambiente se modificam. A organização na tentativa de atender às exigências do ambiente no qual se encontra inserida e o ambiente na medida em que é moldado pela organização quando esta busca o atendimento das suas necessidades (LAWRENCE; DYER, 1981).

A partir dos estudos de Pettigrew (1987) e Mintzberg (1979), dentre outros, pode-se considerar que a mudança e adaptação estratégica envolve vários níveis não só da organização, mas também do ambiente, sendo influenciado tanto por coalizões internas quanto por coalizões externas (MINTZBERG, 1983). Há, neste processo, uma lógica interativa, sendo que os resultados emergem não só como produto de debates racionais tendo como base a racionalidade limitada, mas também moldado por interesses e comprometimentos de indivíduos e grupos, por forças burocráticas, por grandes mudanças no ambiente e pela manipulação do contexto estrutural (CUNHA, 1996).

2 Procedimentos metodológicos

Os procedimentos metodológicos utilizados baseiam-se nas abordagens: qualitativa e descritiva dos dados (GIL, 2017). A coleta de dados utilizou a pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas semiestruturadas. O método adotado para análise e interpretação

dos dados foram os procedimentos propostos *direct research* (MINTZBERG; MCHUGH, 1985). O caso delimitado para a realização do estudo é o Hospital Alpha, localizada no Estado do Rio Grande do Sul. O caso de estudo foi escolhido pela acessibilidade das informações e pela relevância econômico-social da organização em sua região de atuação.

Para a delimitação do período de análise, levou-se em consideração as mudanças estratégicas que percorreu a organização no período. Neste contexto, através análise documental do planejamento estratégico, compreendeu-se que o período de 2001 a 2014 foi o mais relevante estrategicamente e que delinearam a evolução e consolidação da organização nos tempos atuais.

Os critérios para definição dos entrevistados, levou em consideração a acessibilidade disponibilizada pela organização. Assim, foram selecionados como sujeitos de pesquisa o Diretor Geral, Diretora Financeira e Diretor Executivo. Ainda, a escolha destes sujeitos difundiu-se por acreditar que são fontes de informação mais precisas, no que se refere ao processo de adaptação estratégica. Ao todo, foram entrevistadas três pessoas participantes do processo de gestão da organização, a duração média das entrevistas foi de aproximadamente quatro horas e meia. As entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados, com posterior transcrição.

O método adotado para a análise e interpretação dos dados, *direct research*, emprega um modo longitudinal de análise, abordando a evolução da organização ao longo de um determinado período histórico (MINTZBERG; MCHUGH, 1985). A *direct research*, utiliza um modelo longitudinal de análise, que analisa a organização em um determinado período histórico, seguindo os seguintes passos: coleta de dados; inferência dos períodos e estratégias de mudança; análise dos períodos de mudança; e, análise teórica do estudo (MINTZBERG; MCHUGH, 1985).

3 Resultados e discussões

Para explicar o processo de mudança e adaptação estratégica do Hospital Alpha no período de 2001-2014, foram identificados os eventos críticos de maior importância para a organização. Evento crítico refere-se a mudança estratégica que tem influência determinante no fluxo do processo de adaptação estratégica de uma organização (SAUSEN, 2003).

No universo temporal considerado para o estudo, foram mapeados onze eventos críticos. Com base nesses eventos críticos, foram elaborados os períodos estratégicos de mudança da Cooperativa Alpha. O período estratégico é definido por Sausen (2003) como sendo um conjunto de decisões que cria um padrão de comportamento estratégico característico do período. No período em análise (2001-2014) foram identificados três períodos estratégicos.

3.1 O processo de mudança e adaptação estratégica: períodos estratégicos e eventos críticos do hospital alpha

Para melhor compreensão do processo de mudança estratégica percorrido pelo Hospital Alpha, apresenta-se a seguir o Quadro 1, onde é exibido a síntese dos períodos estratégicos e os respectivos eventos críticos correspondentes.

Quadro 1 – Períodos estratégicos

PERÍODOS ESTRATÉGICOS	Nº	ANO	EVENTOS CRÍTICOS
Período 1 Expansão e Diversificação dos serviços (2001-2005)	I	2001	Abertura do corpo clínico
	II	2003	Credenciamento dos serviços no Sistema Único de Saúde - SUS
	III	2003	Início da abrangência microrregional
	IV	2005	Credenciamento para realizar cirurgias na microrregião de atuação
Período 2 Investimentos em Infraestrutura (2009-2010)	V	2009	Aquisição de equipamento de Densitometria e Ecografia
	VI	2010	Aquisição de novo equipamento de Tomografia
	VII	2010	Reforma da Unidade de internação do SUS, Particular e Convênios
	VIII	2010	Reforma do Centro Administrativo
Período 3 Realinhamento Organizacional (2012-2014)	IX	2012	Troca de Diretoria Executiva
	X	2012	Reestruturação Administrativa
	XI	2014	Recebimento da Medalha Bronze do PGQP

Fonte: Elaborado pelos autores

3.1.1 Período estratégico 1 - expansão e diversificação dos serviços (2001-2005)

Este período surge concomitante com a necessidade de ampliação dos serviços oferecidos pelo Hospital Alpha e a demanda regional por serviços especializados em diversas especialidades médicas:

I – Abertura do Corpo Clínico (2001)

No ano de 2001, com a postura de expansão e diversificação dos serviços, o Hospital Alpha procurou no mercado de trabalho, novos profissionais para integrarem o corpo clínico da instituição, o que fez com que novas demandas locais e regionais viessem a ser atendidas. Esta abertura do corpo clínico caracterizou-se por uma quebra de paradigma dentro da instituição, que ao longo de sua história adotou políticas restritivas há alterações no corpo clínico.

II - Credenciamento dos serviços no Sistema Único de Saúde - SUS (2003)

Os novos serviços criados ou ampliados com a abertura do corpo clínico, para se viabilizar teriam que ser vinculados ao Sistema Único de Saúde - SUS, o que com o esforço coletivo da equipe diretiva do Hospital Alpha, tornou-se realidade no ano de 2003. Este foi um importante passo em busca da ampliação dos serviços ofertados aos usuários do SUS e capitalização financeira da instituição. Este conjunto de serviços foi denominado “Centro de Especialidades” e atualmente continua sendo um dos principais serviços do hospital.

III - Início da abrangência microrregional (2003)

A ampliação dos serviços ofertados pelo Hospital Alpha, após credenciamento ao SUS, teve nova ascensão ao ampliar sua abrangência microrregional, passando nas especialidades de clínica geral, pediatria, cirurgia geral e obstetrícia. Este avanço de referência geográfica demonstra o período de expansão vivenciado pela instituição.

IV - Credenciamento para realizar cirurgias na microrregião de atuação (2005)

Este evento crítico de expansão e incremento no portfólio de serviços ofertados a população, teve seu ápice no ano de 2005, onde o Hospital Alpha tornou-se referência microrregional para realização de cirurgias de traumatologia de média complexidade. Este

fato marcante, é resultado da qualidade dos serviços prestados pela instituição, onde passa a participar em serviços de maior complexidade, o que exige qualificação técnica e infraestrutura adequada.

3.1.2 Período estratégico 2 - investimentos em infraestrutura (2009-2010)

Este período estratégico surge em decorrência do incremento do portfólio de serviços oferecidos pelo Hospital Alpha e a ampliação de sua área de atuação. Essa alavancagem trouxe a necessidade de atualização tecnológica e melhoria na infraestrutura disponibilizada ao usuário da instituição:

V - Aquisição de equipamento de Densitometria e Ecografia (2009)

O Centro de Diagnóstico por Imagem (CDI), um dos importantes serviços oferecidos pelo Hospital Alpha, em busca de atualização tecnológica e precisão nos diagnósticos, adquiriu os equipamentos de densitometria óssea e ecografia. Estas aquisições fortalecem a busca constante pela qualidade nos serviços prestados.

VI - Aquisição de novo equipamento de Tomografia (2010)

O serviço de tomografia, constitui-se o exame de maior complexidade oferecido pela instituição, o que requer equipamentos sofisticados e com tecnologia atualizada. Diante desta necessidade, o Hospital Alpha viabilizou a aquisição de um novo aparelho de tomografia, o que mantém o serviço atualizado, para auxiliar o corpo clínico no diagnóstico de doenças.

VII - Reforma da Unidade de Internação do SUS, Particular e Convênios (2010)

Ao analisar a infraestrutura de um Hospital, percebe-se que não depende somente de equipamentos, a padronização visual e a hotelaria são fundamentais para a satisfação do usuário. Neste sentido o Hospital Alpha, através de convênios firmados, buscou realizar a reforma de duas das principais unidades de internação, Unidade A, destinada ao SUS, e a Unidade B, destinada a Convênios e particulares. Estas melhorias na hotelaria, foram um marco histórico para a instituição, que passou a contar com acomodações de melhor qualidade, propiciando um melhor tratamento dos usuários.

VIII - Reforma do Centro Administrativo (2010)

Uma reforma dos locais de trabalho, dos serviços administrativos da instituição, se fazia necessários, pois as salas eram distribuídas aleatoriamente pelo Hospital. Para melhorar a dinâmica de trabalho, foi criado o Centro Administrativo, local onde os serviços administrativos estão alocados. Desta forma, o local tornou-se referência para os demais colaboradores assistenciais, usuários e visitantes da instituição.

3.1.3 Período estratégico 3 - realinhamento organizacional (2012-2014)

O período de 2012-2014 foi marcado por profundas mudanças gerenciais na instituição, através do estreitamento de relações com a mantenedora da instituição e o realinhamento organizacional, através da mudança do organograma do Hospital Alpha, que modificou o panorama de lideranças:

IX - Troca de Diretoria Executiva (2012)

O Hospital Alpha historicamente vem modificando de diretoria após gestões de curto período de tempo, no entanto, sem nenhuma alteração da forma de gestão. No ano de 2012, com o ingresso de um novo diretor executivo, o panorama da instituição se alterou, por se tratar de um colaborador em ascensão profissional dentro da mantenedora da instituição, o que facilitou o processo de adaptação e propiciou as mudanças administrativas necessárias. Esta troca de diretoria foi um evento relevante para o hospital, com impacto nos serviços administrativos e nos resultados assistenciais.

X- Reestruturação Administrativa (2012)

Em decorrência da troca de diretoria executiva e do realinhamento organizacional conjunto com a mantenedora do Hospital Alpha, veio a reestruturação administrativo, que culminou na alteração e evolução do organograma institucional. Neste processo, foram criados novos cargos de Gerência e Coordenação, onde os serviços foram reestruturados e novas lideranças surgiram.

XI - Recebimento da Medalha Bronze do PGQP (2014)

O realinhamento organizacional promovido pela troca da diretoria executiva, mudou a postura estratégica da organização, que passou a valorizar e investir na melhoria dos processos, através da participação efetiva no Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP). Em 2014 a instituição foi agraciada com a medalha bronze, o que demonstra a melhoria ocorrida no Hospital Alpha nos últimos anos.

Considerações finais

Atualmente a mudança e adaptação estratégica é uma necessidade do cenário organizacional. Este processo estratégico auxilia as organizações a diferenciar-se da concorrência frente ao mercado competitivo. Neste sentido o presente estudo teve como objetivo estudar o processo de adaptação estratégica ocorrido no Hospital Alpha, entre os anos de 2001-2014, identificando os principais eventos críticos e períodos estratégicos. As análises permitiram definir quatro eventos críticos e onze períodos estratégicos no processo de adaptação estratégica do Hospital Alpha. Estes períodos foram caracterizados por processos de mudanças e adaptações tanto na estrutura organizacional como nas estratégias do hospital analisado.

Em conclusão, percebe-se que no Período Estratégico 1 - Expansão e Diversificação dos Serviços (2001-2005) é marcado pela afirmação do Sistema Único de Saúde (SUS), que buscou ampliar sua rede de atendimento e credenciar novos serviços para as instituições hospitalares. Assim, as organizações adotam posturas diferentes para buscar o crescimento, algumas são conservadoras e outras agressivas, no entanto, o crescimento ocorre quando a organização desenvolve gradativamente suas atividades, ampliando suas capacidades (FROEHLICH, BITENCOURT, 2008). A atual diretoria do Hospital Alpha, contagiada pela abertura do corpo clínico e a possibilidade de novos contratos com o Sistema Único de Saúde (SUS), buscou uma estratégia de diferenciação para ampliar os serviços oferecidos. Esta estratégia é baseada em inter-relações tangíveis. Porter (1989) identifica três tipos de inter-relações: de mercado, de produção e de tecnologia. Neste caso, a estratégia é orientada para o mercado, com a prestação de novos serviços.

Em seguimento, o Período Estratégico 2 - Investimentos em Infraestrutura (2009-2010) é reflexo da ampliação dos serviços prestados pela instituição e da necessidade de melhoria da infraestrutura disponibilizada aos usuários. Neste curto espaço de tempo melhorias significativas em equipamentos e hotelaria foram realizadas, evidenciando um incremento exponencial na qualidade dos serviços prestados. A opção por investimentos em infraestrutura surge por um processo reativo ao mercado, onde em uma instituição filantrópica de saúde, refletem as exigências impostas pelas políticas públicas através do Sistema Único de Saúde (SUS). A escola ambiental tem sua origem na teoria da contingência, em contraponto a administração clássica, que pregava que há uma maneira melhor de dirigir uma organização, passou a uma visão de que tudo depende do porte da organização, da sua tecnologia, da estabilidade do contexto e assim por diante (MINTZBERG *et al.*, 2010).

Por fim, o Período Estratégico 3 - Realinhamento Organizacional (2012-2014) reflete o amadurecimento institucional e a profissionalização dos serviços prestados. A reorganização gerencial e administrativa e a busca da melhoria de continua dos processos é reflexo da adoção de um planejamento realizado em nível corporativo. A escola do planejamento, elucida este período estratégico, onde a instituição passou a utilizar o planejamento formal de forma imperativa, visando estimular o direcionamento estratégico. Neste sentido, planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que direciona a organização, buscando à interação com o ambiente em um grau mais elevado (KOTLER, 1975).

Como limitação da pesquisa, por se tratar de um estudo de caso, as considerações não podem ser generalizadas, porém, poderão ser usadas para futuras pesquisas e comparações com outras instituições do mesmo seguimento. Ainda, sugere-se a continuidade das pesquisas de adaptação e mudanças estratégicas em hospitais filantrópicos na relação com o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, pois este conceito busca compreender como as organizações desenvolvem competitividade frente a um ambiente dinâmico (TEECE, 2009).

Referências

ANSOFF, I. H.; McDONELL, E. J. **Implantando à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

- CUNHA, C. J. C. A. **Adaptação estratégica em ambiente turbulento**. 1996. 100 f. Tese (Concurso de professor titular) – Faculdade de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1996.
- DIVERIO, T. S. M.; OLIVEIRA, L. C. P. Mudança estratégica organizacional: um estudo de caso na cooperativa castilhense. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 26., **Anais[...]**, Fortaleza-Ceará: Enegep, 2006.
- FROEHLICH, C.; BITENCOURT, C. C. Desenvolvimento organizacional com base em estratégias de diversificação. **Revista de Administração da UFSC**, v. 1, n. 2, p. 241-262, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.
- LAWRENCE, P. R.; DYER, D. **Toward a theory of organizational and industrial adaptation**. Working paper (Graduate School of Business Administration). Boston: Harvard University, 1981.
- LOBATO, D. M.; FILHO, J. M.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. **Estratégias de empresas**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MINTZBERG, H. An emerging strategy of “direct research”. *In: MAANEN, J. van (Ed.). Qualitative methodology*. London: Sage, 1979. p. 105-116.
- MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. New York: Prentice Hall, 1983.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategic formulation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, Nova York, v. 30, p. 160-197, 1985.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- PETTIGREW, A. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RINGON, C. M.; OLIVEIRA, L. C. P. Mudança estratégica: o caso do setor alcooleiro. *In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS*, 1, **Anais[...]**, Curitiba-Paraná, 2004.

RINGON, C. M.; OLIVEIRA, L. C. P. Mudança estratégica: o caso do setor alcooleiro. *In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS, I., Anais[...]*, Curitiba, 2004.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE-Eletrônica**, v. 4, n. 1, p. 1-22, jan./jun. 2005.

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

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, 28., Anais[...]*, Curitiba-Paraná: Anpad, 2004.

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

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 44-53, out./dez. 2004.

WOOD JR. T. (coord). **Mudança organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ZALUSKI, F. C.; SAUSEN, J. O. Determinismo e Voluntarismo na Adaptação Estratégica: O Caso de uma Cooperativa Médica. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 15, n. 2, p. 32-48, 2018.