

ANÁLISE DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA COM ENFOQUE NO MARKETING: O CASO DE UM FRIGORÍFICO GAÚCHO

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar as estratégias e a mudança organizacional, com enfoque no marketing, existente em um frigorífico gaúcho, com sede em Porto Alegre. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, longitudinal, de cortes transversais, descritiva e interpretativa, utilizando-se do modelo de mudança e adaptação estratégica de Pettigrew (1985). Os procedimentos de coleta e análise de dados adotados foram os propostos pela *direct research*, concebida por Mintzberg (1978). A partir da realização do estudo, identificaram-se quatro períodos estratégicos pelos quais passou a organização: fundação (2000 a 2002), desenvolvimento e expansão (2002 a 2011), crise (2011 a 2013) e reestruturação (2013 a 2016). Os resultados demonstram que as mudanças e adaptações da organização bem como as ações estratégicas e de marketing foram conduzidas tanto por influências ambientais quanto pela escolha dos sócios diretores, em diferentes proporções, conforme o período estratégico analisado. As análises demonstram um alinhamento entre a teoria organizacional e as decisões tomadas pelos diretores ao longo da história da organização.

Palavras-chave: Estratégia. Mudança Organizacional. Marketing. Capacidades Dinâmicas. Adaptação Estratégica.

Leandro Schneider
Proprietário na empresa Consultare - Marketing Digital.
leandro.mkt895@gmail.com

Jorge Oneide Sausen
Professor do PPGDR/UNIJUI
josausen@unijui.edu.br

Caroline da Rosa
Doutoranda em Desenvolvimento Regional (Bolsista Prosuc-Capes).
carolinedarosa91@gmail.com

Daniel Knebel Baggio
Professor do PPGDR/UNIJUI
Professor do PPGGEO/URI
danibaggio@gmail.com

Martin Ledermann
Doutorando em Desenvolvimento Regional
mceledermann@unijui.edu.br

ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CHANGE AND STRATEGIC ADAPTATION WITH A FOCUS ON MARKETING: THE CASE OF A GAÚCHO REFRIGERATOR

ABSTRACT

This article aims to analyze strategies and organizational change, with a focus on marketing, existing in a gaúcho fridge, based in Porto Alegre. For this, a qualitative, longitudinal, cross-sectional, descriptive and interpretive research was carried out using Pettigrew's model of change and strategic adaptation (1985). The data collection and analysis procedures adopted were those proposed by direct research, conceived by Mintzberg (1978). From the study, four strategic periods were identified: foundation (2000 to 2002), development and expansion (2002 to 2011), crisis (2011 to 2013) and restructuring (2013 to 2016). The results show that changes and adaptations of the organization as well as strategic and marketing actions were driven by both environmental influences and the choice of managing partners, in different proportions, according to the strategic period analyzed. The analyzes demonstrate an alignment between organizational theory and decisions made by directors throughout the

organization's history.

Keywords: Strategy. Organizational change. Marketing. Dynamic Capabilities. Strategic Adaptation.

1. INTRODUÇÃO

Explicações a respeito de como as fontes de adaptação estratégica e mudança organizacional e como os esforços de marketing são capazes de proporcionar vantagem competitiva para as empresas têm despertado interesse acadêmico ao longo dos anos. Para Hall (1984), a vulnerabilidade das organizações varia segundo o determinismo ambiental. Assim, quanto maior a dependência de uma organização em relação ao ambiente, maior a sua vulnerabilidade. É impossível, porém, o funcionamento de uma organização sem certa dependência do ambiente. Cabe à organização a escolha de estratégias de mudança e adaptação para lidar com as pressões percebidas.

As empresas precisam criar estratégias inovadoras e reinventar seus setores (KIM; MAUBORGNE, 2005). O marketing, por sua vez, é capaz de orientar as ações estratégicas para as oportunidades do mercado, adaptadas aos recursos e capacidades existentes e possíveis de inovações (LAMBIN, 2000). Nesse sentido, o objetivo do presente estudo reside em analisar os processos de mudança e adaptação estratégica de um frigorífico gaúcho, com enfoque no marketing, evidenciando as ações e alternativas encontradas pela empresa ao longo de sua história na busca por diferenciais de

competitividade. Possibilita-se, com isso, compreender ações que possam ser utilizadas em organizações de outras localidades. O estudo justifica-se pela busca de uma correlação e cooperação entre as teorias da estratégia, adaptação e mudança organizacional, bem como com os pressupostos apresentados pela teoria do marketing, fazendo-se possível o entendimento de que tais ações são realizadas de forma concomitante e com objetivos comuns.

Os resultados encontrados são apresentados em quatro partes, além da presente introdução. A primeira parte perfaz os pressupostos teóricos a respeito de estratégia, marketing, mudança e adaptação organizacional e capacidades dinâmicas. A segunda parte apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, indo ao encontro da terceira parte, que trata da análise e interpretação dos dados e relação com as teorias estudadas. Por fim, a quarta parte apresenta as considerações finais.

2. ESTRATÉGIA

Muitas são as definições do conceito de estratégia. Como afirma Hambrick (1980), a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição de consenso, sendo possível esta percepção no Quadro 1.

Quadro 1 – Definições de estratégia

Autor	Definição de estratégia
Chandler (1962)	Determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingi-los.

Ansoff (1977)	Conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema.
Hofer & Schandel (1978)	Estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objetivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente.
Porter (1986)	Ações para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.
Mintzberg (1988)	Força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.
Cobra (1991)	Criação de condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nesse sentido, pode-se perceber convergência em relação à inseparabilidade da organização e de seu meio envolvente, bem como oportunidades a serem aproveitadas por meio da operacionalização de estratégias de gestão, de planejamento e de marketing.

3. MARKETING

O marketing, conforme a visão de Pinheiro e Gullo (2014), trata-se de um processo humano, social e administrativo que busca facilitar processos de troca entre consumidor e vendedor, no qual ambos estão em busca de satisfazer suas necessidades.

O marketing estratégico, por sua vez, apoia-se nessas características do marketing, porém com a função de orientar a empresa para oportunidades existentes ou criar oportunidades atrativas adaptadas aos seus recursos e suas capacidades, e que ofereçam um potencial de crescimento e rentabilidade (LAMBIN, 2000).

Ainda, segundo Cobra (2009) e Lambin (2000), o processo de evolução do marketing para o marketing estratégico gira em torno de três fases: marketing passivo, marketing operacional e marketing estratégico, que são relacionadas a partir de escolhas internas da organização bem

como da diversidade dos ambientes e de situações em que cada organização se demonstra inserida. O marketing passivo prevalece em organizações com demanda por produtos maior do que a oferta produzida, sendo a capacidade de produção suficiente para o mercado. Tais características limitam as ações de marketing a apenas o controle e/ou aumento da produção e promoções superficiais.

O marketing operacional caracteriza-se por um ambiente com maior concorrência, potencializando as ações de vendas e comunicação com os clientes no intuito de desenvolver produtos necessários a suprir suas necessidades, a um preço aceitável junto aos concorrentes. Apoia-se em ações de comunicações e venda destinadas a dar conhecimento de sua existência e valorizar as qualidades distintivas do produto ou serviço.

Por fim, o marketing estratégico atua em um ambiente de alta concorrência, com inovações constantes e mercado estagnado. Por consequência, o crescimento da organização desacelera, trazendo à tona a necessidade da análise como fator chave na busca por novos nichos de mercado, oportunidades de crescimento e diversificação de produtos.

4. MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

Pettigrew (1992) afirma que as organizações são reconhecidas como sistemas políticos e culturais, onde as mudanças podem ser analisadas em seu contexto, conteúdo e processo e em suas interligações. A mudança organizacional é compreendida por Lines (2005) como uma mudança planejada na estrutura formal, nos sistemas, nos processos ou domínios de mercado, com vistas ao atingimento dos objetivos organizacionais. A existência de planejamento na organização pode propiciar maior apoio à mudança por parte dos colaboradores e a aceitação das mudanças aumenta a probabilidade de comportamentos que facilitam a adaptação dos indivíduos às mudanças, aumentando a probabilidade do sucesso das iniciativas (NERY; NEIVA, 2015).

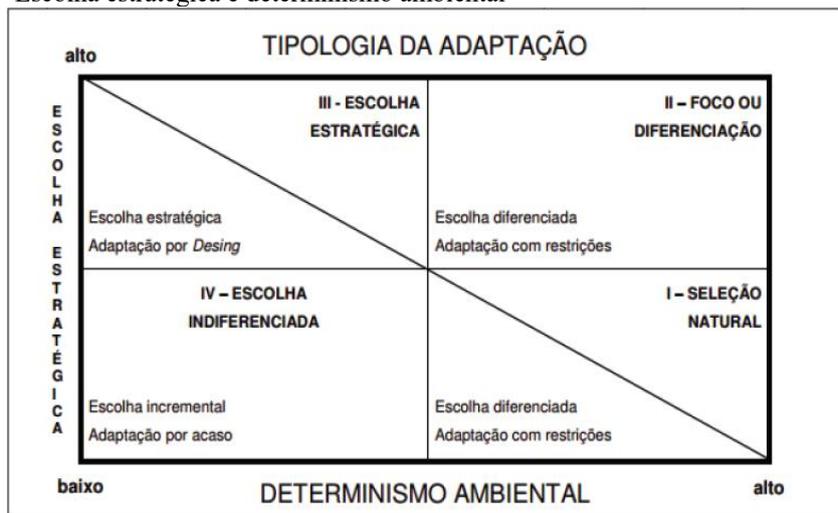
De acordo com Pettigrew (1987), a noção inicial necessária é a de que formular o conteúdo de qualquer nova estratégia só existe com base no gerenciamento de seu contexto e processo. O conteúdo refere-se à área particular de transformação em estudo, ou seja, o que de fato ocorreu, também podendo ser entendido de acordo com um conjunto de características mais abstratas (mudanças radicais, incrementais, tecnológicas e de papéis) (PETTIGREW, 1987). O contexto remete a porque aconteceu tal mudança, sendo subdividido em contexto externo e interno.

O contexto externo refere-se ao contexto econômico, político e social, bem como à percepção, à ação e à interpretação das políticas e eventos nos níveis nacionais e regionais; os movimentos sociais e os processos de profissionalização de longo prazo. O contexto interno refere-se à estratégia, cultura, gerenciamento e processos políticos atuais na organização que ajudaram a moldar o processo de mudança em uma análise que é realizada de dentro para fora.

Por fim, o processo se delimita às ações, reações e interações das várias partes interessadas quando elas procuram mover a organização do seu estado presente para um estado futuro, ou seja, como aconteceu a mudança.

Hrebiniak e Joyce (1985), em seu modelo de tipologia da adaptação, determinam que a possibilidade de explicar comportamentos organizacionais deriva da análise das escolhas e capacidades determinantes das empresas, sendo essas variáveis independentes. Os autores afirmam que a adaptação depende das possibilidades de escolha estratégica de uma organização numa relação com o nível de determinismo ambiental sofrido em um processo dinâmico, sendo estas variáveis de possível ocorrência simultânea, como pode ser observado na Figura 1.

Figura 1 – Escolha estratégica e determinismo ambiental



Fonte: Hrebiniak e Joyce (1985).

No quadrante I verifica-se alto determinismo ambiental e baixa escolha estratégica, caracterizando uma adaptação com restrições das organizações presentes neste quadrante. O quadrante II representa alto determinismo ambiental e alta escolha estratégica, situação em que a organização tem a possibilidade de realizar escolhas estratégicas apesar da forte pressão do meio. No quadrante III tem-se uma escolha estratégica alta e um determinismo ambiental baixo, caracterizando uma adaptação por *design*. O quadrante IV se caracteriza por baixo determinismo ambiental e alta escolha estratégica, isto é, a adaptação é por acaso em um ambiente estagnado.

Nesse sentido, faz-se necessário às organizações a habilidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas em resposta a rápidas mudanças ambientais que Teece, Pisano e Schuen (1997) denominam como capacidades dinâmicas.

5. METODOLOGIA

O presente estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa, longitudinal com cortes transversais, descritiva e interpretativa por meio do modelo de mudança e adaptação estratégica de Pettigrew (1985) em um estudo de caso em nível organizacional. A organização escolhida foi um frigorífico gaúcho.

A técnica utilizada para a coleta de dados foi uma entrevista semiestruturada com o diretor da organização com o intuito de identificar os principais acontecimentos da empresa em sua história, de 2000 a 2016, sendo tais acontecimentos divididos em quatro períodos estratégicos: fundação, desenvolvimento e expansão, crise e reestruturação.

Utilizou-se da *direct research*, concebida por Mintzberg (1978), que se caracteriza pela análise dos dados relatados pelo empresário em relação aos acontecimentos principais da organização, a fim de desvendar o fluxo de decisões estratégicas (MINTZBERG, 1978). Os procedimentos foram separados em quatro etapas: coleta dos dados; inferência dos períodos de mudança e das estratégias; análise dos períodos e análise teórica, seguida das conclusões.

6. RESULTADOS

6.1 Período estratégico I: Fundação (2000 -2002)

A empresa foi fundada em 01 de junho de 2000 na cidade de Porto Alegre. Inicialmente a produção e comercialização teve foco no Nordeste, onde se identificou um nicho de mercado com demanda de produto com valor aquisitivo mais baixo. Posteriormente assumiu-se parceria com uma empresa do Rio de Janeiro na produção de embutidos.

A competitividade na cidade do Rio de Janeiro e o baixo faturamento oriundo das vendas no Nordeste, aliado a dificuldades lógicas, fizeram com que a busca por novas oportunidades se mantivesse constante. Em 2001 surgiu a oportunidade de compra de uma planta frigorífica de pequeno porte desativada na cidade de Santo Ângelo/RS. Ainda com poucos recursos, porém com um amplo conhecimento de mercado e produção, a organização conseguiu o arremate em leilão e iniciou suas atividades no abate de suínos. A produção inicial foi de 80 cabeças diárias, comercializadas essencialmente no mercado interno até o ano de 2002, demonstrando a adoção de ações de marketing estratégico por parte da organização. Para Lambin (2000) o marketing estratégico tem por função orientar a empresa para oportunidades existentes ou criar oportunidades atrativas adaptadas aos seus recursos e ao seu *know-how*, que ofereçam um potencial de crescimento e rentabilidade.

Nesse sentido, o período estratégico I caracteriza-se por um determinismo do meio alto e escolhas estratégicas da organização em um grau elevado, estando localizada no quadrante II no determinado período em relação à capacidade

de determinismo e voluntarismo, conforme o modelo de Hrebiniak e Joice (1985).

6.2 Período estratégico II: Desenvolvimento e expansão (2002 - 2011)

No ano de 2002, com o objetivo de maior volume de vendas, a empresa iniciou seu planejamento voltado ao mercado de exportação. Um novo mercado, segundo Chetochine (2000) e Cobra (1991), é uma ação muito importante de marketing, e comum na busca por novos clientes e melhores condições financeiras, porém é necessário entender qual a compatibilidade da empresa com o novo mercado e a nova forma de distribuição. Por meio de uma parceria com uma empresa Holandesa que realizava um procedimento denominado *ship chandler* foi possível para a organização a abertura de mercado internacional. Segundo Raymundo et al. (2015) *ship chandler* é uma prática de mediação entre fornecedores e compradores de produtos por meio marítimo

Com um crescimento considerável e clientes de confiança, a organização decidiu no ano de 2004 expandir a estrutura por meio da compra de mais uma planta frigorífica na cidade de Santa Rosa/RS. A planta tinha capacidade de abate de 3000 mil cabeças/dia, representando mais que o dobro da produção e comercialização até então realizada pela empresa. Segundo Cobra (1991), isso é chamado de efeito da escala, o qual está associado ao tamanho, ou seja, quanto maior a planta industrial, potencialmente maior também sua eficiência industrial.

Os anos de 2005 e 2006 marcaram a organização por acontecimentos que a caracterizam no quadrante II de Hrebiniak e Joice (1985), no qual as escolhas estratégicas são

altas, mas também é alto o determinismo ambiental. O primeiro, no início do ano, é a proibição do processo de *ship chandler* na Europa, principal cliente da organização, diminuindo a demanda de forma relativa. No entanto, a demanda advinda da aprovação de plantas frigoríficas para o mercado russo, juntamente com as de outros países conquistados nos anos anteriores, tais como Argentina e África do Sul, foi capaz de devolver a estabilidade financeira para a organização.

Posteriormente, ao final do ano de 2005, o Brasil foi afetado por um surto de febre aftosa que resultou no fechamento do mercado russo. Este é reaberto no início de 2006 somente para o estado do Rio Grande do Sul, onde estavam localizadas as duas plantas frigoríficas da empresa. Segundo Megido e Xavier (1998), a febre aftosa pode ser uma oportunidade para países ou estados livres da doença garantirem mercados mais exigentes.

Com a acumulação de recursos oriundos da situação privilegiada, ações estratégicas foram tomadas de 2007 até 2011. Inicialmente realizaram-se investimentos nas plantas frigoríficas em busca de aumento de capacidade e qualidade de produção e, posteriormente, investimento em granjas, fábricas de ração e logística, a fim da formação de uma cadeia produtiva completa e gerenciada pela organização.

A busca de novas oportunidades e novas configurações que, segundo Wang e Ahmed (2007) se caracteriza por uma capacidade adaptativa, onde a empresa é capaz de identificar e capitalizar oportunidades, caracteriza uma vantagem competitiva importante neste período e que também fortaleceu a marca da organização

no mercado internacional por meio da qualidade dos produtos e da seriedade nos relacionamentos

6.3 Período estratégico III: Crise (2011 - 2013)

Com grandes investimentos em estrutura e cadeia produtiva praticamente completa, a empresa já era reconhecida mundialmente e colhia os frutos do bom trabalho realizado. Porém, no mercado interno por conta de uma maior concorrência e também pelo escoamento da produção ser quase que inteiramente destinado a suprir as grandes demandas das exportações, a organização não tinha o mesmo conhecimento dos clientes que tinha fora do Brasil. Este processo é denominado por Neves et al. (2004) por marketing passivo, onde uma empresa encontra-se em uma situação de demanda maior que a oferta ou que a sua capacidade produtiva, tendo o marketing como principal função o aumento da capacidade produtiva de forma natural. Com o fechamento do mercado russo em 2011, aliado às constantes altas do Dólar e consequente aumento dos insumos da produção, a demanda do mercado externo praticamente desapareceu e caracterizou uma grande crise para a empresa.

Neste período, conforme a tipologia de Hrebiniak e Joice (1985), a organização se encontrou no quadrante I com alto determinismo ambiental e baixa escolha estratégica por parte da organização, fazendo-se necessário um planejamento voltado ao mercado interno com o intuito de fortalecer sua marca no Brasil e também escoar a grande produção que seria destinada ao mercado externo.

Com a abertura de filiais nos estados do Rio de Janeiro, Brasília e São Paulo a organização nos anos de 2011 até 2013 buscou

aumentar os canais de distribuição bem como fortalecer as ações de marketing. Para Dias (1993) uma das áreas mais importantes do marketing é a distribuição. Além disso, utilizou-se de ações nos pontos de venda e mídias em restaurantes em busca de resultados em curto prazo. Cobra (2009) e Lambin (2000) classificam essas ações como marketing operacional, que é concebido para ganhar uma batalha em uma abordagem voluntarista com o objetivo de gerar volume de vendas.

6.4 Período estratégico IV: Reestruturação (2014 - 2016)

Atualmente a empresa trabalha com o desejo de não se tornar tão dependente do mercado externo. Para isso, tem despendido esforços em ações de marketing. Segundo Neves et al. (2004), a necessidade de se integrar pensamentos estratégicos de marketing impõe-se a empresa à medida que o crescimento desacelera, o mercado fica estagnado ou a concorrência se intensifica.

A empresa inseriu no ano de 2015 um departamento de marketing no escritório

administrativo na cidade de Porto Alegre em concomitância com a contratação de uma agência que realiza trabalhos de publicidade, buscando o fortalecimento da marca no mercado interno.

Em virtude da forte concorrência existente no mercado interno, os planos estratégicos da organização se desenvolvem em torno de um segmento de mercado ainda pouco explorado no ramo de carnes suínas, o ramo de carnes *gourmet*. A organização busca, assim, utilizar-se dos conhecimentos e habilidades já existentes, que, segundo Tecee, Pisano e Shuen (1997), referem-se as capacidades dinâmicas de acumular e combinar novos recursos em novas configurações capazes de gerar novas oportunidades de negócios. Conforme a proposta de Hrebiniak e Joyce (1985) quanto ao determinismo e voluntarismo deste período a organização enquadra-se no quadrante II, uma vez que mesmo com capacidade de definir escolhas estratégicas, ainda sofre pressões consideráveis do meio. A síntese dos períodos estratégicos pode ser contemplada no Quadro 3.

Quadro 3 – Síntese dos períodos estratégicos

Período estratégico	Acontecimentos	Ações adotadas
Fundação: 2000 a 2002.	Formação da sociedade, início das atividades, busca por mercado.	Fundação, identificação de nichos de mercado, aquisição de planta.
Desenvolvimento/expansão: 2002 a 2011.	Novos mercados, aumento da capacidade produtiva, alta demanda.	Busca por mercado externo, aquisição de nova planta, investimento na capacidade produtiva, produção quase exclusiva ao mercado externo.
Crise: 2011 a 2013.	Fechamento do mercado externo, marca enfraquecida no mercado interno, falta de escoamento da produção.	Abertura de centros de distribuição, início de ações para fortalecimento da marca.
Reestruturação: 2013 a 2016.	Reestruturação, fortalecimento da marca e vendas no mercado interno.	Estratégias de marketing e fundação de setor, planejamento de investimentos no mercado interno.

Fonte: Elaborado pelos autores.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi analisar os processos de mudança e adaptação estratégica de um frigorífico gaúcho, com enfoque no marketing, evidenciando as ações e alternativas encontradas pela empresa ao longo de sua história na busca por diferenciais de competitividade.

A organização demonstrou ser capaz de reinventar-se, inicialmente buscando identificar nichos de mercado, passando pela produção quase exclusiva ao mercado externo e, após um período de crise, reestruturando-se para fortalecer a marca no mercado interno.

Os resultados demonstram que as mudanças e adaptações, bem como as ações estratégicas e de marketing na maior parte da história da organização foram conduzidas tanto pelo ambiente quanto pela escolha dos sócios diretores.

O Frigorífico gaúcho encontra-se em um processo de reestruturação com um olhar voltado ao mercado interno na busca pela não dependência das particularidades e volatilidades do mercado de exportação. Isso se deve pela adaptação ao ambiente em um processo de mudança oriunda da visão dos diretores a respeito desta necessidade e também de uma resposta a crises sofridas por conta de grandes pressões ambientais.

O estudo oferece contribuições a respeito de processos de mudança e adaptação estratégica, tornando possível evidenciar uma relação das teorias com a prática, rica para as ciências sociais aplicadas. Demonstra-se também que as abordagens teóricas adotadas deram conta de explicar de forma clara os acontecimentos e a

realização de uma análise a respeito do funcionamento da organização. Sugere-se aos novos estudos um enfoque em outras lentes teóricas e a fim de complementar os processos gerenciais como um todo.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-hill, 1977.

CHANDLER, A. **Strategy and Structure**, MIT Press, Cambridge, 1962.

CHETOCHINE, G. **Marketing estratégico da distribuição**. São Paulo: Makron, 2000.

COBRA, M. **Plano estratégico de marketing**. São Paulo: Atlas, 1991.

COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Elsevier, 2009.

DIAS, S. R. **Estratégia e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 1993.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas e processos**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984.

HAMBRICK, D. C. **Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research**. *Academy of Management Review*, vol. 5, n.º. 4, p.567-575, 1980.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. **Strategy formulation: Analytical concepts**, West Publishing Company, 1978.

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

KIM, W. C.; MAUBOURGNE, R. **Blue ocean strategy**. Harvard Business School Press: Boston, 2005.

LAMBIN, J. J. **Marketing estratégico**. Lisboa: McGraw-Hill, 2000.

LINES, R. The structure and function of attitudes toward organizational change. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 1, p. 8-32, 2005.

MEGIDO, J. L. T.; XAVIER, C. **Marketing & Agribusiness**. São Paulo: Atlas, 1998.

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

MINTZBERG, H. **Opening up the definition of strategy**. In: QUINN, J.B.; MINTZBERG, H.; JAMES, R.M.(Ed.). *The Strategic Process – concepts, contexts and cases.*, Prentice-Hall Inc, 1988.

NERY, V. de F.; NEIVA, E. R. Variáveis de Contexto e Respostas à Mudança Organizacional: Testando o Papel Mediador das Atitudes. **Psic.: Teor. e Pesq.**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 259-268, June 2015. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722015000200259&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 20 abr. 2020

NEVES, M. F.; CÔNSOLI, M. A., LOPES, F.F, CÔNSOLI, M.H. Processo estratégico de marketing e plano de marketing para o agronegócio. In: XLII Congresso brasileiro de economia e sociologia rural, 06, 2004. **Anais eletrônicos...** Cuiabá: 2004. Disponível em: <http://www.sober.org.br/>. Acesso em: 16 out. 2016.

PETTIGREW, A. M. **Shapping Strategic Change**. London: Sage, 1992.

PETTIGREW, A. 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.

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

PINHEIRO D; GULLO, J. **Comunicação integrada de marketing: gestão dos elementos de comunicação suporte às estratégias de marketing e de negócios da empresa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva-Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Editora Campus. Rio de Janeiro, 1986.

RAYMUNDO, J. C.; SANTOS, R. M. dos; FILGUEIRAS, G. A.; CASTELÃO, J. R.; SOUZA, A. Cruzeiros marítimos de cabotagem no Brasil e a evolução do mercado e sua cadeia de suprimento. In: Congresso brasileiro de engenharia de produção, 12, 2015. **Anais...** Ponta Grossa: 2015. Disponível em: <http://www.aprepro.org.br/conbrepro/2015/anais2015.php?ordem01=titulo&ordem02=titulo> Acesso em: 26 jun. 2016.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v.18 n.7, p. 509-533, 1997.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research. **International Journal of Management Reviews**, Oxford, v. 9, p. 31-51, 2007.

Leandro Schneider

Proprietário na empresa Consultare - Marketing Digital.

Jorge Oneide Sausen

Professor do PPGDR/UNIJUI

Caroline da Rosa

Doutoranda em Desenvolvimento Regional (Unijuí)

Daniel Knebel Baggio

Professor do PPGDR/UNIJUI. Professor do PPGGEO/URI
