

Recebido em: 13 de agosto de 2017

Aprovado em: 24 de outubro de 2017

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

RGD | v. 15 | n. 1 | p. 167-182 | jan./jun. 2018

DOI: <https://doi.org/10.25112/rgd.v15i1.507>

# PRÁTICAS DE GESTÃO E ESTRATÉGIAS PRESCRITIVAS UM ESTUDO MULTICASO

MANAGEMENT PRACTICES AND STRATEGIES  
PRESCRIPTIVE STUDY MULTICASES

## **Oberdan Teles da Silva**

Doutorando em Administração (Universidade de Caxias do Sul/Brasil). Bolsista CAPES. E-mail: oberdanteles@hotmail.com.

## **Cassiane Chais**

Doutoranda em Administração (Universidade de Caxias do Sul/Brasil). Bolsista CAPES. E-mail: cassichais@gmail.com.

## **Adrieli Alves Pereira Radaelli**

Doutoranda em Administração (Universidade de Caxias do Sul/Brasil). Bolsista CAPES. E-mail: adrieli.radaelli@gmail.com.

## **Paula Patrícia Ganzer**

Doutora em Administração (Universidade de Caxias do Sul/Brasil). E-mail: ganzer.paula@gmail.com.

## **Maria Emilia Camargo**

Doutora em Engenharia de Produção (Universidade Federal de Santa Catarina/Brasil). Professora (Universidade Federal de Santa Catarina/Florianópolis). E-mail: mariaemiliappga@gmail.com.

## **Eric Charles Henri Dorion**

Doutor em Administração de Empresas (Université de Sherbrooke/Canadá). Professor (Universidade Federal de Santa Catarina/ Florianópolis). E-mail: echdorion@gmail.com.

## **Pelayo Munhoz Olea**

Doutor em Administração de Empresas (Universitat Politècnica de Catalunya/Espanha). Bolsista CNPq. Professor (Universidade de Caxias do Sul/Caxias do Sul). E-mail: pelayo.olea@gmail.com.

## RESUMO

A pesquisa apresentou como se desenvolve a conduta estratégica e o alinhamento das práticas de gestão com relação às estratégias prescritivas do setor moveleiro de Lagoa Vermelha. A abordagem utilizada foi qualitativa com técnica de casos múltiplos em três indústrias do setor. Utilizou-se roteiro de entrevista não estruturado, a partir de quadro conceitual das escolas prescritivas e descritivas da estratégia. Nas escolas prescritivas identificou-se que a formatação da conduta estratégica de custo formatado por meio de consultoria, outra desenvolve estratégia de custo e diferenciação valorizando elementos exógenos para a sua formatação tendo apoio de consultoria, a terceira possui estratégia de diferenciação sendo pró ativa desenvolvida de forma emergente considerando elementos exógenos e endógenos. Pode-se concluir que as práticas de gestão aumentam na medida em que as organizações desenvolvem estratégias de diferenciação.

**Palavras-chave:** Estratégias prescritivas. Estratégias descritivas. Polo moveleiro.

## ABSTRACT

The research explained how to develop strategic management and alignment of the management practices of companies in the study, with respect to prescriptive strategies in the furniture sector of Lagoa Vermelha. The approach was qualitative technique with multiple cases in three industries. interview guide was used unstructured, from conceptual framework of prescriptive and descriptive schools of strategy. In prescriptive schools identified that the format of the strategic conduct cost formatted through consulting, another develops cost strategy and differentiation valuing exogenous elements for formatting with consulting support, the third has differentiation strategy being developed active pro so emerging considering exogenous and endogenous factors. It can be concluded that management practices increase as organizations develop differentiation strategies.

**Keywords:** Prescriptive strategies. Descriptive strategies. Polo furniture.

## 1 INTRODUÇÃO

O setor moveleiro no Rio Grande do Sul possui 2.750 empresas, que representam 13,3% de empresas no Brasil. O Estado é o líder em produção, neste setor, no país, caracterizando 31,1% das exportações e 18,4% de todos os móveis fabricados no Brasil. Em 2015 o setor foi responsável por mais de 35 mil postos de trabalho no estado, que produziram 85,3 milhões de peças que faturaram 6, 73 bilhões de reais. Esses indicadores demonstram a importância do segmento para a economia do estado (MOVERGS, 2017).

Para este estudo o objetivo foi avaliar as práticas de gestão com as estratégias prescritivas do setor moveleiro Lagoense Vermelha, situado no nordeste do Estado, considerado o segundo maior Polo moveleiro do Estado do Rio Grande do Sul. Em um primeiro momento, descreve-se como se estruturam as estratégias prescritivas do setor moveleiro e como são interpretadas e implementadas por meio das práticas de gestão, as estratégias prescritivas no nível tático. Para execução do trabalho formatou-se um quadro conceitual a partir dos conceitos clássicos e modernos da estratégia empresarial. Para Volberda (2004) a estratégia clássica envolve o desenvolvimento da estratégia baseada nos conceitos prescritivos; a moderna, nas competências essenciais e a pós-moderna, nas formas emergentes de colaboração em rede. Ambas devem prever vantagem competitiva.

O quadro conceitual auxilia na interpretação, sobre como é formatado o pensamento estratégico prescritivo na cúpula das organizações, baseado nas escolas do *Design*, Planejamento e Posicionamento e sobre como são interpretadas as práticas decorrentes da conduta prescritiva tomando por base a estratégia descritiva a partir das escolas de empreendedorismo, cognição, aprendizagem, poder, cultural, ambiental e configuração.

Construiu-se e implementou-se, na sequência, um roteiro de entrevista para execução da pesquisa qualitativa. Fizeram parte da amostra o total de três empresas do setor moveleiro Lagoense, abrangendo um total de 21 entrevistados.

Neste artigo apresenta-se o referencial teórico, na sequência o método utilizado, as análises dos resultados obtidos e a conclusão seguida das referências utilizadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se a corrente prescritiva por meio das escolas do *design*, planejamento e posicionamento, apontando as vantagens e desvantagens de cada escola e mapeando os elementos a serem pesquisados junto ao nível estratégico das organizações. Posteriormente, discutem-se as escolas descritivas: a empreendedora,

da cognição, a cultural, do poder, do aprendizado, da configuração e ambiental definindo os elementos que servirão de base para pesquisa junto ao nível tático.

## 2.1 POSICIONAMENTO DA CORRENTE PRESCRITIVA

As escolas prescritivas envolvem um processo deliberado onde as ações estratégicas são desenvolvidas sob o P-Plano, o P-Pretexto, o P-Posicionamento, de cima para baixo. Nestas escolas o entendimento é de que quando se planeja logo se implementa, não considerando a complexidade da imersão social dos sujeitos. A corrente é mais de justificação do que antecipação competitiva. Busca-se o posicionamento competitivo por meio da adaptação racional linear frente aos competidores (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Os elementos exógenos são os determinantes da competitividade aonde a organização é do tipo reativa sendo menos antecipadora como a da corrente descritiva. Ansoff (1990) classifica as organizações que atuam nesta condição como administração competitiva e não empreendedora.

Os apontamentos das escolas clássica e prescritiva não consideram a complexidade da administração estratégica, que se caracteriza pela dificuldade em fazer com que a estratégia represente a coletividade organizacional. A cultura organizacional não é levada em consideração, pois ações de insucesso são excluídas da memória organizacional. A missão e a visão são quantitativas não servindo como instrumento de mudança cultural (ANSOFF, 1990).

O enfoque é puramente nas forças competitivas de Porter (1999), valorizando-se em a racionalidade e a convergência da formulação estratégica. A meta é pelo objetivo deliberado e intencional onde as perturbações organizacionais são geridas com enfoque nos sintomas e não nas causas. Desconsidera-se a gestão da mudança e da aprendizagem. Essa doutrina prescritiva envolve um processo determinístico e erudito, implementada com o auxílio de ritos organizacionais.

A primeira escola prescritiva é a do *Design*, que fundamenta-se pela racionalidade e determinismo. O elemento que caracteriza esta corrente refere-se ao fato de que a estratégia é formulada pelo mercado acionista (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Há empenho em olhar para o futuro e valorizar em excesso segmentos que não representam todo o potencial identificado. Pelo fato de ser prescritiva, o presente é relegado a segundo plano. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2010) as escolas prescritivas dividem-se em:

a. *design*: tem-se o objetivo de identificar junto aos empresários constituintes da amostra, se esta corrente provê ordem para a organização e empenho funcional junto ao nível tático;

- b. planejamento: envolve auditoria interna e externa seguida de formulação deliberada. Valoriza-se prioritariamente dados agregados em escopo para efeitos de decisão. Desenvolvida de cima para baixo sendo que nem todas as estratégias planejadas transformam-se em padrão;
- c. posicionamento: influenciada pelos conceitos de Porter (1999), sendo tipificada como uma visão tipo *outside in*, de fora para dentro. O objetivo é posicionar a organização de forma a obter vantagem competitiva em um mercado estável. Nesta escola a finalidade é identificar se a estratégia é concebida de fora para dentro, se ela é estruturada com enfoque em custo ou diferenciação ou em ambas.

Na Figura 1 apresenta-se a estruturação das variáveis para identificação da forma com que os gestores, isto é, do nível estratégico da amostra, estruturam as estratégias. As variáveis decorrem dos cortes das escolas da estratégia prescritiva.

**Figura 1 - Elementos de pesquisa do ápice estratégico**



**Fonte: Adaptado de Henderson (1979), Ansoff (1990), Porter (1999), Barcellos (2002), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)**

Na próxima sessão apresenta-se o posicionamento da corrente descritiva, dentro do referencial teórico proposto.

## 2.2 POSICIONAMENTO DA CORRENTE DESCRITIVA

Define-se como moderna e pós-moderna decorrente da teoria baseada em recursos, das capacidades dinâmicas, tipo *inside out*. Promove a quebra das fronteiras organizacionais, onde a competência nuclear complementada em rede gera confiança na cadeia desenvolvendo aprendizagem através do inter-relacionamento dos modelos mentais. Para Prahalad e Hamel (1990) ocorre o imbricamento estrutural e também cognitivo tendo como pré-requisito a capacidade relacional.

Volta-se à imersão social dos atores no contexto da coletividade de interesses em prol do pensamento estratégico em um ambiente instável. Atribui-se valor à gestão de mudança, de aprendizagem e ao incrementalismo lógico (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Aponta que os fatores endógenos à organização façam com que os concorrentes se adequem em função da postura competitiva desenvolvida pela organização.

Esta corrente adentra no papel desempenhado pelos sujeitos de nível inferior na administração estratégica inserindo a cultura organizacional como determinante da forma de atuação da organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

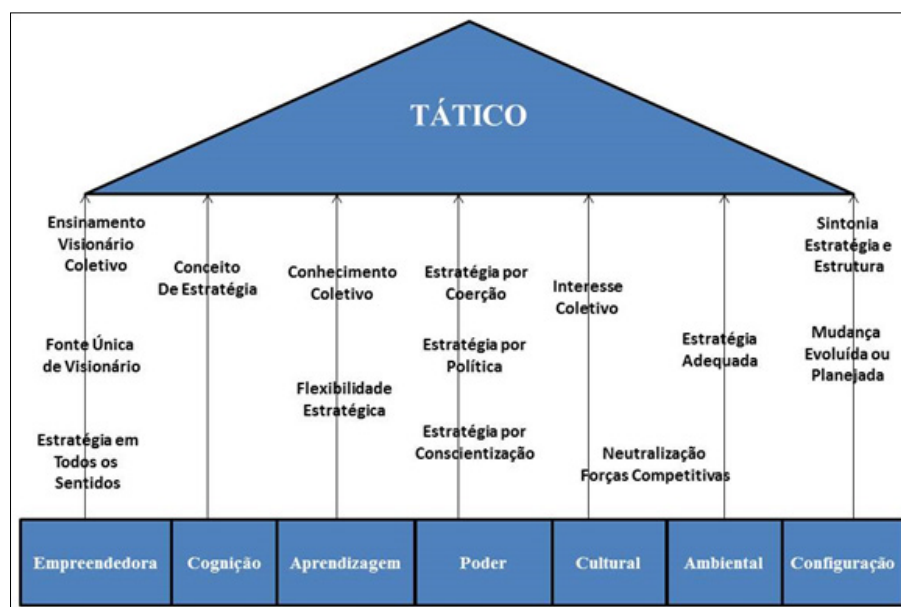
Segue-se assim, a definição das vantagens e desvantagens das escolas classificadas como descritivas. Após são escolhidos os elementos centrais que servirão para compor os construtos da pesquisa para pesquisar como os atores do nível tático do setor moveleiro Lagoense, interpretam as estratégias estabelecidas. Apresentam-se os cortes das escolas, sendo estas, empreendedora, de cognição, aprendizagem, de poder, cultural, ambiental e configuração, respectivamente, segundo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010; VIEIRA; LAVARDA; BRANDT, 2016).

- a. empreendedora: será questionado aos atores do nível tático se existe dentro da organização algum visionário responsável pela estratégia e se esta capacidade é ensinada aos demais bem como se a estratégia é desenvolvida olhando apenas para frente;
- b. cognição: pretende-se, na pesquisa, identificar o conceito que os mesmos atribuem à estratégia;
- c. escola do aprendizado: O ponto a ser pesquisado envolve gestão do conhecimento coletivo e flexibilidade da estratégia emergente. Objetiva-se identificar se o conhecimento sobre os processos são desenvolvidos pela organização e se os mesmos contribuem para o pensamento estratégico, ou se os indivíduos apenas seguem as diretrizes;

- d. escola do poder: o estudo visa identificar como os colaboradores da amostra interpretam a diretriz prescritiva sendo por coerção, punição, controle, políticas estabelecidas ou aprendizagem por treinamento, reuniões periódicas entre outros;
- e. escola cultural: pretende-se, identificar junto aos sujeitos do nível tático, se existe o interesse coletivo em prol das diretrizes;
- f. escola ambiental: pretende-se identificar se as diretrizes prescritivas são condizentes ao atual momento competitivo do setor, seja este complexo ou diversificado;
- g. escola da configuração: objetiva-se identificar se a estratégia prescrita acompanha a estrutura e se as políticas de conscientização da estratégia são planejadas ou evoluídas de forma indeterminada ao longo do processo.

Após a definição dos elementos estratégicos das escolas descritivas, apresenta-se a estruturação das variáveis para identificação da forma com que os colaboradores do nível tático da amostra interpretam as estratégias prescritas, conforme Figura 2.

**Figura 2 - Elementos de pesquisa nível tático**



**Fonte: Adaptado de Levitt e March (1988), Nonaka (1991), Kotter (1995), Bastos (2000), Junior (2002), Tidd, Bessant e Pavitt (2008), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010)**

No nível tático e operacional por meio das escolas descritivas pretende-se caracterizar como os atores interpretam e buscam as convergências das estratégias definidas pelo ápice estratégico. Na sequência apresenta-se uma nova sessão para explicar o método utilizado para a realização desta pesquisa.

### **3 MÉTODO**

A pesquisa caracteriza-se por uma abordagem qualitativa com objetivos exploratórios. Para Malhotra (2001) a pesquisa qualitativa é uma pesquisa não estruturada caracterizada por pequenas amostras. Desenvolveu-se em com a participação de três indústrias da cidade de Lagoa Vermelha, segundo maior Polo no estado do Rio Grande do Sul, responsável pela produção de móveis (CRUZ; ROSSETO, 2006). O método desta pesquisa enquadra-se como estudo de casos múltiplos, que segundo Yin (2013), este tipo de estudo é frequentemente utilizado nas Ciências Sociais, para analisar fenômenos que sejam passíveis de comparação. A amostra envolveu o total de 21 sujeitos de três empresas que foram escolhidas em função de possuírem conduta estratégica formal e interesse na participação da pesquisa. De acordo com Miles e Huberman (1994), é importante a escolha de cada caso, pois em estudos dessa natureza a escolha não deve se basear na incidência de fenômenos, mas sim no interesse do caso em relação ao fenômeno.

Foram realizadas entrevistas em profundidade, semiestruturadas, gravadas e posteriormente transcritas para a coleta e análise de dados primários junto aos empresários e gerentes vinculados à indústria. O roteiro de entrevista foi desenvolvido por meio dos cortes das escolas estratégicas. A análise das entrevistas ocorreu por meio de análise de conteúdo. Conforme Vergara (1997) e Bardin (2001), a análise de conteúdo envolve a compreensão e interpretação sistemática de mensagens, informações sobre determinado tema em estudo. Para essa técnica a utilização de categorias de análise é fundamental para a codificação das fontes de coleta. Neste sentido as categorias utilizadas foram *design*, planejamento e posicionamento. Na análise identificam-se as organizações como A, B e C.

### **4 RESULTADOS**

Apresenta-se a caracterização das organizações, a comparação da formação da conduta estratégica prescritiva entre as empresas e análise de casos múltiplos, da interpretação das estratégias e as práticas de gestão para implementação da conduta prescrita.

#### **4.1 AS EMPRESAS A, B E C**

A empresa B iniciou a formalização de conduta estratégica baseada no senso de urgência. A empresa visa redução de custo com aumento de produtividade. Atua com uma linha de classe média sendo que não

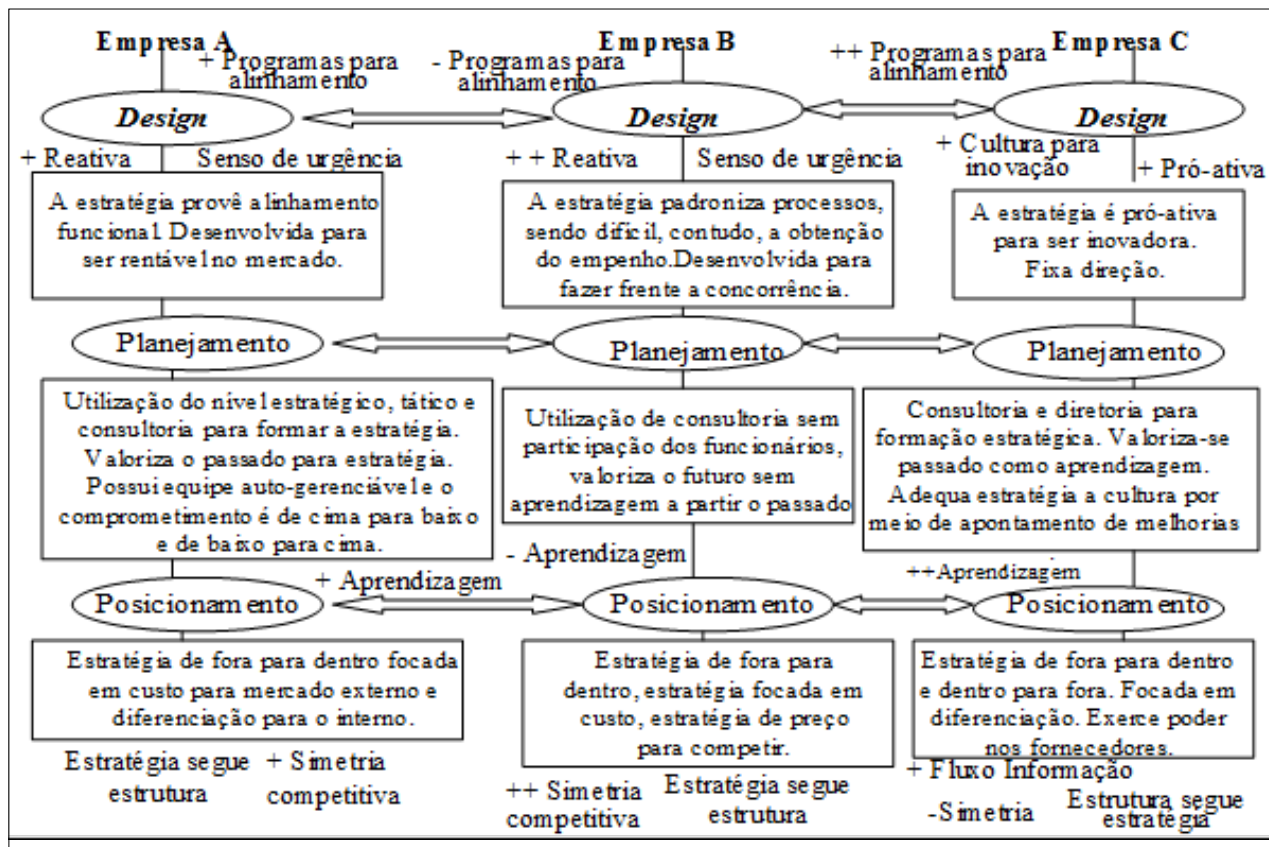


objetiva ser líder de mercado. Por sua vez a empresa A tem enfoque na estratégia de custo e diferenciação. Os produtos de linha baixa são para exportação e os de linha alta são para o mercado nacional. A estratégia de diferenciação também surge pelo senso de urgência. A empresa C é líder no mercado nacional nas linhas média e alta do segmento infantil, sua estratégia é de diferenciação.

#### **4.2 COMPARAÇÃO DA FORMAÇÃO DA CONDUTA ESTRATÉGICA PRESCRITIVA**

Tanto a empresa A, quanto a empresa B desenvolveram orientação estratégica formal pelo senso de urgência. Os elementos exógenos fizeram com que a empresa A deixasse de investir apenas no mercado externo e se voltasse para atender ao mercado nacional para um público mais exigente. Assim, desenvolve-se a estratégia de diferenciação. A empresa B, contudo, dado o desligamento de um sócio, contrata consultoria e inicia o desenvolvimento de estratégia de redução de custo. A estratégia neste momento para a empresa A serve como forma de permanecer no mercado. Já a empresa C compete através da diferenciação em virtude de seu posicionamento competitivo, abrangendo o segmento infantil, muito valorizada pelo público na qualidade e inovação. A estratégia de diferenciação surge por meio de um processo emergente através de interação da empresa e representante. Na Figura 3 uma síntese sobre como é formulada a conduta estratégica das empresas.

Figura - 03 Formulação da conduta estratégica das empresas A, B e C



Fonte: elaborado pelos autores

Com relação à escola do *design* o diretor da empresa B acredita que a estratégia de custo prove o alinhamento de processos e que o empenho funcional é complexo porque cada um pensa diferentemente do outro. Já o diretor da empresa A acredita que a estratégia provê senso de direção e empenho funcional. Já na empresa C, percebe-se que a estratégia da empresa também promove o senso de direção sendo que em longo prazo todas as metas e objetivos são alcançados, conforme apontamentos dos diretores.

Na escola do planejamento, a empresa B, a formação da estratégia não contou com o apoio dos funcionários, a empresa valoriza ações futuras não sendo constatada valorização de erros ou acertos do passado. Já empresa A valoriza erros do passado como aprendizagem. Na empresa C, por sua vez, a estratégia foi desenvolvida entre os diretores e a consultoria sendo que os demais colaboradores não participam da formulação.

Com relação à escola do posicionamento, identificou-se na empresa B que a estratégia foi formatada na visão, de fora para dentro, objetivando neutralizar os concorrentes por meio de redução de custos. A estratégia da empresa A também é feita de fora para dentro sendo que a estratégia de custo é para o mercado externo e a de diferenciação para o interno. É desenvolvida para neutralizar as forças competitivas de mercado. Já na empresa C identificou-se que, por ser líder, a empresa exerce poder de barganha junto aos fornecedores. A estratégia é desenvolvida para promover liderança de mercado, sendo que esta é formulada analisando tanto o ambiente externo quando as competências da empresa.

As empresas A e B desenvolveram estratégias baseadas no isomorfismo mimético<sup>1</sup>. A empresa A investiu em flexibilidade operacional e assim produzir para o mercado doméstico, um público mais seletivo. Já a empresa C foca em diferenciação, o que conduz a liderança em inovação promovendo a partir do tensionamento de sua competência.

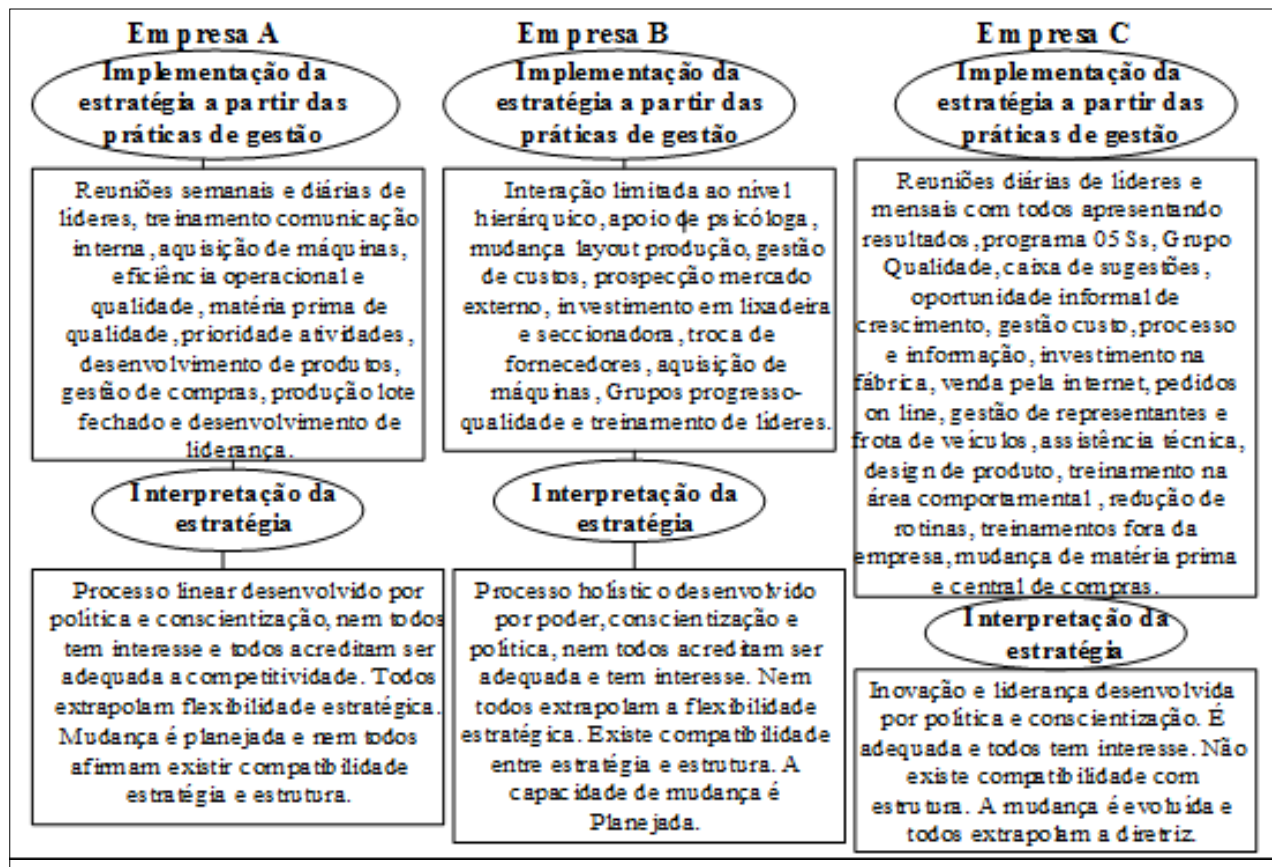
#### **4.3 COMPARAÇÃO DA INTERPRETAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE GESTÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA CONDUTA PRESCRITA**

Nesta etapa apresenta-se uma breve descrição sobre como ocorre o entendimento da estratégia no nível tático nas empresas A, B e C assim como, as práticas de gestão desenvolvidas para transformação da estratégia prescrita em realizada. A comparação envolve as escolas: empreendedora, de cognição, de aprendizagem, de poder, cultural, ambiental e configuração. A Figura 4 apresenta síntese da análise e aponta como ocorre a interpretação e as práticas de gestão para o desenvolvimento da diretriz estratégica das empresas.

---

<sup>1</sup> As organizações possuem uma postura de isomorfismo mimético quando não conseguem resolver seus problemas com ideias próprias, dessa forma, buscam em outras empresas a implementação de processos já existentes e validados (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Figura - 04 Síntese da convergência e das práticas de gestão para desenvolvimento das estratégias



Fonte: elaborado pelos autores

A partir das escolas descritivas identificou-se, na pesquisa qualitativa, que a estratégia na empresa B é interpretada pelo nível tático como um processo holístico desenvolvido por poder, conscientização e política, sendo que nem todos acreditam ser adequada e nem todos possuem interesse. Percebe-se que poucos extrapolam a flexibilidade estratégica. Existe compatibilidade entre estratégia e estrutura. A capacidade de mudança é planejada.

Já na empresa A, a mudança é planejada e alguns afirmam existir compatibilidade entre estratégia e estrutura. A estratégia é um processo linear desenvolvido por política e conscientização sendo que alguns não possuem interesse. Porém todos acreditam ser adequada e todos extrapolam flexibilidade estratégica.

Já na empresa C a inovação e a liderança são desenvolvidas por política e conscientização. A estratégia é adequada e todos tem interesse. A análise qualitativa demonstrou, contudo, que não existe compatibilidade com estrutura sendo que a mudança é evoluída e todos extrapolam a diretriz.

A pesquisa apontou que as práticas decorrentes da conduta formal prescrita de custo da empresa B convergem em 11 práticas: interação limitada ao nível hierárquico, apoio de psicóloga, mudança no *layout* produção, gestão de custos, prospecção mercado externo, investimento em lixadeira e seccionadora, troca de fornecedores, aquisição de máquinas, grupos progresso-qualidade e treinamento de líderes.

Já na empresa A, a estratégia formal prescrita de custo e diferenciação é implementada através de 12 práticas de gestão: reuniões semanais e diárias de líderes, treinamento em comunicação interna, aquisição de máquinas, eficiência operacional e qualidade, matéria prima de qualidade, prioridade atividades, desenvolvimento de produtos, gestão de compras, produção lote fechado e desenvolvimento de liderança.

Já na empresa C foram identificadas 21 práticas que convergem a conduta prescrita de diferenciação: reuniões diárias de líderes e mensais com todos apresentando resultados, programa 05 S, grupo qualidade, caixa de sugestões, oportunidade informal de crescimento, gestão de custo, processo e informação, investimento na fábrica, venda pela internet, pedidos *online*, gestão de representantes e frota de veículos, assistência técnica, design de produto, treinamento na área comportamental, redução de rotinas, treinamentos fora da empresa, mudança de matéria prima e central de compras.

É possível concluir que as práticas de gestão aumentam à medida que as organizações desenvolvem estratégia de diferenciação, pois na empresa C foram 21 práticas, na empresa A, que adota custo e diferenciação, foram 12 práticas. E apenas 11 práticas na empresa B, que possui a estratégia de custo.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa atendeu ao problema proposto a partir da estruturação de cortes das escolas prescritivas e descritivas. Nas escolas prescritivas o objetivo foi de identificar como são formadas as condutas estratégicas. Num segundo momento, pesquisou-se, no nível tático em como convergem e são desenvolvidas as estratégias das empresas A, B e C. Com relação à formatação percebe-se que, ocorre em ambas as organizações, a centralização da formatação sendo valorizados em todas os elementos exógenos.

A empresa B, que possui conduta baseada em custo tende a competir com vistas a neutralizar a concorrência, já a empresa A objetiva ser rentável no mercado. Ambas apresentam postura reativa, diferentemente da

empresa C que possui conduta de diferenciação. Identificou que na empresa C a estratégia é desenhada para fazer com que seja inovadora sendo proativa. Esta apresenta, portanto, mais aprendizagem e cultura para inovação, na comparação com as demais empresas da pesquisa.

Com relação às práticas para alinhamento, infere-se que a empresa B, que possui estratégia de redução de custo, tende a desenvolver menos programas de alinhamento estratégico e menor aprendizagem organizacional sendo mais reativa. Esta apresentou o total de 11 práticas de gestão para alinhamento. Já nas empresas A e C onde são desenvolvidas estratégias de diferenciação existem mais programas para alinhamento estratégico, sendo menos reativas ao mercado. Na empresa A, são desenvolvidas o total de 12 práticas de gestão e na empresa C presenciou-se o total de 21 práticas de gestão.

Como limitação deste estudo, destaca-se a utilização de apenas três casos no Polo moveleiro de Lagoa Vermelha, sendo recomendado como estudo futuro, um estudo amplo, para identificação das relações estratégicas de todo o Polo Moveleiro, formando assim indicadores para serem melhorados e quem sabe auxiliando no crescimento da atividade no município.

## REFERÊNCIAS

ANSOF, H. I.; DECLERCK, P. Roger; HAYES, L. Robert. **Do Planejamento Estratégico a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

BARCELLOS, P. F. P. Estratégia Empresarial. In: Schmidt, Paulo (Org.) **Controladoria: agregando valor para a empresa**, cap. 2, p. 39-51. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CRUZ, C. M. L.; ROSSETO, C. R. **Competitividade Sistêmica estratégia e aprendizagem**. Passo Fundo: UPF Editora, 2006.

DIMAGGIO, Paul; POWELL, Walter. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. **American Sociological Review**, v. 48, 1983.

HENDERSON, B. D. **Henderson on corporate strategy**. Cambridge: Abt Books, 1979.

HITT, A. M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

JÚNIOR, J. P. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresa**, v. 42, n. 4, nov./dez. 2002.

KOTTER, J. Leading Changes: why transformations efforts fail. **Harvard Business Review**, mar./apr. 1995.

KOTTER, J.; COEHN, D. S. **O coração da mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organization Learning. **Annual Reviews of Sociology**, Palo Alto, CA, v. 14, p. 319-340, aug. 1988.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael; Qualitative data analysis. **Thousand Oaks**: Sage Publications, Inc. 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia, conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOVERGS. Associação das indústrias de móveis do Estado do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.movergs.com.br/dados-setor-moveleiro>>. Acesso em: 05 mai. 2017.

NONAKA, I. The knowledge-creating company. **Harvard Business Review**, nov./dec. 1991.

PORTER, M. E. **Competição Estratégias competitivas essenciais**. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, may./jun. 1990.

RITTO, C. A. **Organizações Caórdicas-Modelagem de Organizações Inovadoras**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Modenra Ltda, 2005.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VIEIRA, F. M. A.; LAVARDA, R. A. B.; BRANDT, J. Z. Teoria e Prática da Estratégia: um Estudo de Caso. **Teoria e Prática em Administração**, v. 6, n. 1, p. 198-224, 2016.

VOLBERDA, H. Crise em Estratégia: Fragmentação, Integração ou Síntese. **Revista de Administração de Empresa-ERA**, v. 44, n. 4, out./nov. 2004.

YIN, R. K.; Validity and generalization in future case study evaluations. **Evaluation**, v. 19, n. 3, p. 321-332. 2013.