

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

TIPOLOGIA DE ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL: UMA ANÁLISE ESTRATÉGICA DE UMA INDÚSTRIA DE MÓVEIS DA REGIÃO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, A PARTIR DO MODELO DE HREBINIAK E JOYCE¹

TYOPOLOGY OF STRATEGIC ORGANIZATIONAL ADAPTATION: A STRATEGIC ANALYSIS OF A MOBILE INDUSTRY IN THE NORTHWEST REGION OF THE STATE OF RIO GRANDE DO SUL, FROM THE MODEL OF HREBINIAK AND JOYCE

Alexandre Chapoval Neto², Jorge Oneide Sausen³, Martinho Luís Kelm⁴

¹ Estudo desenvolvido no componente de Estratégia e Mudança Organizacional - Programa de Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional - UNIJUI

² Graduado em Administração, MBA em Gestão de Negócios com Ênfase em Gestão de Pessoas, Mestrado em Engenharia de Produção e Doutorando em Desenvolvimento (UNIJUI); Área de concentração: Gestão de Organizações e do Desenvolvimento; linha de pesquisa: Gestão Empresarial.

³ Graduado em Administração - UNIJUI, Mestrado em Administração - UFRGS, Doutorado em Engenharia da Produção - UFSC e Pós-Doutorado em Administração - EBAPE - FGV-RJ. Professor Titular no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional da UNIJUI.

⁴ Graduado em Ciências Contábeis e Administração, Mestrado em Administração e Doutorado em Engenharia de Produção. Professor e pesquisador no Programa de Mestrado e Doutorado em Desenvolvimento Regional da UNIJUI.

RESUMO

Esta pesquisa objetivou estudar o processo de adaptação estratégica em indústria de móveis instalada em Nova Candelária, região Noroeste do Estado do Rio Grande de Sul, a partir do modelo de adaptação estratégica proposto por Hrebiniak e Joyce. Utilizou-se como método uma abordagem qualitativa, com procedimento de estudo de caso descritivo. Com a finalidade de coletar os dados, foram realizadas reuniões e entrevistas com gestores, consulta a registros documentais e pesquisa bibliográfica. Para alicerçar esta pesquisa em termos teórico-conceituais, utilizou-se como autores-chave Ansoff (1983), Hrebiniak e Joyce (1985), Pettigrew (2007), Richardson (2008), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), Sausen (2012), Prado (2014), com aporte teórico sobre Estratégia e Mudança Organizacional, adaptação estratégica. Ainda, tratou-se de destacar a importância do setor moveleiro na economia e desenvolvimento regional. Através da pesquisa realizada observa-se que houveram 37 eventos críticos classificados em 4 períodos estratégicos. No primeiro e segundo período estratégico teve-se baixa escolha estratégica e de alto determinismo ambiental, localizado no Quadrante da seleção Natural. O terceiro e quarto períodos caracterizam-se como de alta escolha estratégica e de alto determinismo ambiental, localizado no Quadrante II da diferenciação e foco. Por meio do estudo percebeu-se a preocupação dos diretores em estarem atentos às exigências do mercado e as necessidades internas da empresa. O estudo contribui para evidenciar uma mudança na trajetória da empresa, que passou a se antecipar às necessidades do mercado, além de investir na melhoria de seus equipamentos e processos internos, na busca pela qualidade e na constante melhoria dos processos de fabricação.

Palavras-chave: Adaptação estratégica; Estratégia; Indústria.

ABSTRACT

This research aimed to study the strategic adaptation process in the furniture industry in Nova Candelária, in the Northwest region of the State of Rio Grande do Sul, based on the strategic

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

adaptation model proposed by Hrebiniak and Joyce. A qualitative approach was used as method, with a descriptive case study procedure. In order to collect the data, meetings and interviews with managers were carried out, consultation of documentary records and bibliographic research. In order to base this research in theoretical-conceptual terms, Pettigrew (2007), Richardson (2008), Mintzberg, Ahlstrand and Lampel (2010), Sausen (2007), and Hrebiniak and Joyce (2012), Prado (2014), with theoretical contribution on Strategy and Organizational Change, strategic adaptation. Also, it was emphasized the importance of the furniture sector in the economy and regional development. Through the realized research it is observed that there were 37 critical events classified in 4 strategic periods. In the first and second strategic period there was low strategic choice and high environmental determinism, located in the Natural Selection Quadrant. The third and fourth periods are characterized as high strategic choice and high environmental determinism, located in the Quadrant II of differentiation and focus. Through the study the directors' concern was observed to be attentive to the demands of the market and the internal needs of the company. The study contributes to evidence a change in the company's trajectory, which started to anticipate the needs of the market, besides investing in the improvement of its internal equipment and processes, in the search for quality and in the constant improvement of the manufacturing processes.

Keyword: Strategic adaptation; Strategy; Industry.

1 - INTRODUÇÃO

As mudanças tem sido um dos principais diferenciais para que as organizações permaneçam em um mercado cada vez mais competitivo. Mudanças essas, podendo trazer, inclusive, reflexos no desenvolvimento econômico e social de uma região. As mudanças ocorrem em resposta às fases do ciclo de vida de uma organização (ADIZES, 1990). Assim como as pessoas e os organismos vivos, as organizações também passam por um fenômeno chamado “ciclo de vida”. Ao longo desse ciclo, as organizações vão passando por mudanças e revelando padrões de comportamento. Manter, mudar e inovar são ações que resultam de tomadas de decisões estratégicas dos gestores na busca de atingir os objetivos organizacionais.

Constantemente as empresas buscam elevar seu grau de competitividade frente a mercados incertos e dinâmicos, com o objetivo não somente de manter-se no mercado em que atuam. Nesse contexto, para atingir seus objetivos, torna-se vital que as organizações ao estudar o ambiente no qual estão inserida identifiquem as ameaças e aproveitem as oportunidades, ou seja, desenvolvam capacidade de elaborar estratégias que possibilitem diferenciar seus produtos, inovar processos ou fazer parcerias.

A estratégia cumpre a função de orientar a busca por oportunidades, mercados e a própria sobrevivência organizacional. A estratégia refere-se a organização como um todo pois busca orientar esforços organizacionais diretamente da realidade ambiental. Considera a realidade presente do ambiente e sua dinâmica evolutiva, lidando ainda, com decisão em geral, não estruturada, não rotineira e não repetitiva. A estratégia é, pois um conjunto coerente de decisões e ações

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

organizacionais que vão se adaptando ao longo do tempo.

A adaptação sendo um processo dinâmico que é o resultado da força relativa e do tipo de poder ou dependência entre organização e meio ambiente. A adaptação estratégica é essencial à sobrevivência organizacional, sobretudo pelo descomedido grau de inquietação, complexidade e competitividade que o ambiente se apresenta (SAUSEN, 2012). Uma vez que adaptação é contínua, as empresas garantem vantagens competitivas cada vez mais agressivas e sustentáveis formando um conhecimento em espiral (WHITTINGTON, 2002). Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) reiteram que é primordial observar o caráter descontínuo e mutável do ambiente na análise das mudanças organizacionais. Pettigrew (1987) salienta que apesar da pressão do ambiente, as empresas podem decidir quanto a suas estratégias, ainda que sejam limitadas de alguma forma pelo cenário.

O tema da mudança e da adaptação estratégica se constitui num imperativo estratégico para as organizações. Neste sentido, destaca-se o segmento da indústria moveleira que conforme Prado (2014), apud Santiago e Miranda (2014, s/p) “a indústria de móveis no Brasil exerce um papel com destacada relevância na cadeia produtiva da madeira. Tem no suprimento de uma enorme rede de varejistas especializados e lojas de departamento uma de suas principais fontes de receita”. Ainda, Prado, o segmento de produção de móveis é muito importante na economia do mercado e isso pode ser evidenciado através dos indicadores da indústria de transformação, tanto no valor produzido como na quantidade de empregos gerados.

Segundo a Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul (2016), o estado do RS tem 2.750 empresas na área moveleira, e isso representa 13,3% das empresas do Brasil. Elas respondem pela produção de 18,4% do total de móveis fabricados no país e por 31,1% das exportações. Essa participação confere ao Estado posição de liderança como maior produtor do país. Em 2015, as indústrias gaúchas do ramo moveleiro produziram, perto de 85,3 milhões de peças, faturaram R\$ 6,73 bilhões e exportaram mais de U\$ 183 milhões. Obteve-se também a geração de mais de 35 mil postos de emprego. Esses indicadores apresentam o quão representativo é o segmento no contexto da economia gaúcha, tanto pela geração de renda quanto pela geração de tributos.

Diante do exposto, o objetivo desta pesquisa foi estudar o processo de adaptação estratégica em uma indústria de móveis, instalada no município de Nova Candelária, região Noroeste do Estado do Rio Grande de Sul, a partir do modelo de adaptação estratégica proposto por Hrebiniak e Joyce (1985). O estudo esta estruturado em quatro seções, além da introdução. Na primeira apresenta-se a fundamentação teórica que aborda estratégia, mudança organizacional e adaptação estratégica. Na segunda seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na investigação empírica. Na sequencia a apresentação, análise e discussão dos resultados e por fim, as considerações finais do estudo.

2 - METODOLOGIA

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

Burrell e Morgan (1979) apontam para a importância do posicionamento dos pesquisadores quanto às bases que dão sustentação às investigações no campo das Ciências Sociais. Afirmam que a concepção adotada em termos da visão de mundo, leva o pesquisador a inclinar-se para uma determinada opção metodológica. Neste presente estudo, a abordagem metodológica utilizada é caracterizada, quanto à sua natureza, como qualitativa e foi escolhida em virtude da opção metodológica pela perspectiva humanista das ciências sociais, que é mais apropriada para trabalhar com fenômenos sociais interpretados a partir da linguagem dos atores envolvidos nos processos.

Com relação aos seus objetivos, a presente pesquisa é descritiva, uma vez que descreve os fenômenos da mudança na sua totalidade, contextualizando-os e relacionando-os aos significados que o ambiente lhes outorga (TRIVIÑOS, 1987). A presente pesquisa também envolveu a análise longitudinal (PETTIGREW, 1992) em virtude de seu caráter temporal e histórico que ela abrangeu do ano de 2000 a 2017. Segundo Salama (1994), a abordagem histórica da pesquisa representa um modo alternativo de compreender as organizações. Para Mintzberg (1985), os fenômenos imensuráveis, como a história e a ideologia, são, na verdade, os mais relevantes para o estudo das organizações. Para este autor, ignorar esses fatos em uma pesquisa é ignorar a própria alma da organização.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, empregou-se as técnicas de entrevistas semiestruturadas, pesquisa documental e pesquisa bibliográfica. Richardson (2008) comenta que a entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com os gestores, ou seja, membros da coalizão dominante, que segundo Miles e Snow (1978), é entendido como o grupo de tomadores de decisão existente em cada organização e que exerce grande influência sobre o sistema.

A pesquisa documental constitui-se numa importante técnica de coleta de dados, podendo ser utilizada para complementar as informações obtidas em outras fontes. Com relação a esta técnica, buscou-se informações complementares em alguns documentos internos e registros das empresas. Como método para coleta e análise dos dados da presente pesquisa, foram adotados os procedimentos propostos pela direct research, concebida por Mintzberg e Mc Hugh (1985). A direct research constitui-se em um tipo de pesquisa qualitativa baseada na descrição e indução, ao invés de prescrição e dedução implícita e explícita. É caracterizada por uma forma simples e direta de investigação, na qual o pesquisador observa situações e traça o fluxo de decisões de uma organização. A direct research utiliza um modo longitudinal de análise, isto é, aborda a evolução da organização em um determinado período histórico (MINTZBERG apud SAUSEN, 2003).

Seguindo esta metodologia, o presente estudo cumpriu as seguintes etapas: 1) Coleta de dados básicos, identificando as ações e decisões importantes ocorridas dentro de determinados períodos históricos da organização, como também os eventos e tendências do ambiente que tiveram influências; etapa realizada através de entrevistas, pesquisa documental e registros da organização; 2) Inferência dos períodos e estratégias de mudança. Os dados, decisões e ações são colocados em ordem cronológica. São analisados para que se possa inferir os padrões e consistências ao longo do

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

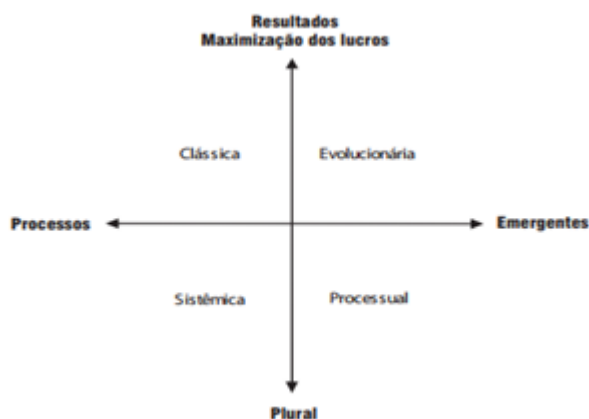
tempo, isto é, as estratégias; etapa realizada através da elaboração de uma lista de eventos considerados relevantes do ponto de vista estratégico; 3) Análise intensiva dos períodos de mudança, interpretando as percepções dos padrões surgidos nestes período, a partir dos relatos e entrevistas com os tomadores de decisão para identificação das principais mudanças estratégicas; etapa realizada conforme a definição dos períodos estratégicos históricos da organização; 4) Análise teórica do estudo, procurando explicar, à luz de referenciais teóricos, as descobertas realizadas em cada período histórico, tanto quanto o estudo completo; etapa para a análise individual dos períodos estratégicos da organização.

3 - DESENVOLVIMENTO

Estratégia e Mudança Organizacional

Porter (1986) define estratégia como a maneira de uma empresa desenvolver atividades de forma diferente de seus concorrentes, entregando um valor maior a seus clientes quando comparado aos concorrentes. Para Ansoff (1983) estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão, as decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema. Para Porter e Montgomery (1986), estratégia é a busca de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Whittington (2002) em “O que é estratégia” apresenta quatro abordagens sobre estratégia: Clássica, Evolucionária, Processualista e Sistêmica. Tais perspectivas genéricas sobre estratégia deriva de uma matriz, (Figura 1). No eixo i) eixo vertical (Resultados) tem nas extremidades as dimensões “Maximização dos lucros” e “Plural” (busca por resultados diversos) e ii) eixo horizontal (Processos) representado pelos extremos “Deliberados” e “Emergentes”. O eixo vertical responde a pergunta “para que serve a estratégia” e se refere à capacidade da estratégia de maximizar lucros ou atingir outros resultados advindos de possibilidades diversas. Já o eixo horizontal responde a questão “como a estratégia é desenvolvida” e reflete o quanto a estratégia deriva de cálculos deliberados ou surge da casualidade.

Figura 1: Perspectivas genéricas sobre estratégia



Fonte: Whittington (2002)

A Abordagem Clássica considera a estratégia como um processo consciente, controlado, explícito, articulado e liderado pelo principal representante da organização. Segundo Whittington (2002, p. 13), “para os clássicos, a lucratividade é o objetivo supremo das empresas, e o planejamento racional é o meio de obtê-la”. Já a Abordagem Evolucionária apresenta uma concepção oposta, pois acredita que o ambiente, implacável e imprevisível, faz emergir as estratégias que permanecerão ao longo do tempo. Neste sentido, para Whittington (2002, p. 4), “as empresas são como as espécies da evolução biológica: os processos competitivos cruelmente selecionam as mais aptas a sobreviver; as outras não tem força para ajustar-se rapidamente e evitar a extinção”. Assim, cabe aos gestores garantir que as empresas realizem ajustes eficazes para adequações ao ambiente onde atuam.

A Abordagem Processualista é cética quanto a racionalização da estratégia defendida pela Abordagem Clássica e também em relação a confiança na soberania do mercado evidenciada pela Abordagem Evolucionária. De acordo com Whittington (2002, p. 25), “para os processualistas, tanto as organizações quanto os mercados são com frequência um fenômeno desordenado, do qual a estratégia emerge com muita confusão e a passos pequenos”. Esse pressuposto fortalece a concepção de inacessibilidade a um mundo ideal e refuta a possibilidade do homem racional econômico e a perfeição dos mercados competitivos. A Abordagem Sistêmica mantém a fé na capacidade de as organizações planejarem e agirem efetivamente dentro de seus ambientes. Refuta a crença dos classicistas quanto a racionalidade dos fenômenos específicos no âmbito histórico e cultural: “aqueles que tomam decisões não são simplesmente indivíduos imparciais, calculistas, interagindo em transações puramente econômicas, mas pessoas profundamente enraizadas em sistemas sociais densamente entrelaçados (WHITTINGTON, 2002, p. 32).

Cada abordagem tem, portanto, a própria visão sobre a estratégia e o quanto ela importa para as práticas de gerenciamento. Os clássicos, de modo geral, veem a estratégia como um processo racional de planejamento a longo prazo, vital para garantir o futuro. Os evolucionistas consideram o futuro algo muito volátil e imprevisível para ser planejado e aconselham que a melhor estratégia é concentrar-se na maximização das chances de sobrevivência hoje. Os processualistas também questionam o valor do planejamento racional no longo prazo, enxergando a estratégia como um processo emergente de aprendizado e adaptação. Já, os teóricos sistêmicos assumem a posição relativista, argumentando que formas e metas do desenvolvimento de estratégias dependem particularmente do contexto social, e que, portanto, a estratégia deve ser empreendida como sensibilidade sociológica. Mintzberg (2010) argumenta que é inevitável pensar a respeito de estratégia sem atrelar a organização e seu ambiente. A organização utiliza-se da estratégia como recurso para lidar com as mudanças no ambiente. Sausen (2003) refere que se faz necessário entender o conceito de estratégia para alcançar o entendimento sobre mudança estratégica. A mudança organizacional representa as alterações da estrutura, dos meios tecnológicos, do envolvimento das pessoas, do espaço físico e estrutural, dos aspectos de interação no modo a sobreviver melhor no seu ambiente (PETTIGREW, 1987).

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

Para Pettigrew (2007, p.145) “a mudança estratégica deve ser vista agora como um processo humano complexo”, em razão de envolver mudanças que se estendem para além dos processos administrativos. As mudanças organizacionais revelam-se como uma dimensão natural e já incorporada a vida das organizações. A mudança estratégica não deve ser vista apenas como um evento isolado, mas de toda forma, como um processo que envolve percepções dos agentes envolvidos, avaliação das condições do ambiente e a escolha das novas estratégias (HERMES; GOMES e SAUSEN, 2014). Pettigrew (1987) afirma que o ponto de partida para a análise da mudança estratégica é a noção de que a formulação do conteúdo, de qualquer estratégia nova, influencia na gestão de seu contexto e processo. O contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo; o contexto interno refere-se à estrutura, cultura corporativa e contexto político. O conteúdo refere-se às áreas particulares de transformação que estão sendo examinadas, enquanto o processo de mudança refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas. Ainda baseado em Pettigrew (1987), o conteúdo da mudança estratégica é o produto de um processo de legitimação formado por considerações políticas e culturais, expresso em termos racionais e analíticos. Dificilmente explica-se uma decisão estratégica sem se conhecer as decisões e eventos ocorridos. Geralmente, são sentidos por um prazo mais longo, atingindo um número maior de setores da organização. Pela análise longitudinal, pode-se descrever o processo de mudança estratégica, resgatando a frequência do processo de mudança da organização (ROSSETTO; CUNHA; ORSSATTO, 1997).

Adaptação Estratégica

Hrebiniak e Joyce (1985) desenvolveram uma nova abordagem para a adaptação estratégica organizacional. Argumentam que escolha estratégica e determinismo ambiental são variáveis independentes, ou seja, os indivíduos, nas suas organizações, podem fazer escolhas na tomada de decisão e também podem sofrer influências do ambiente. Os autores sugerem uma tipologia de adaptação organizacional dividida em quatro tipos: (1) Seleção Natural, em que não há escolha, ou seja, as escolhas são determinadas pelo ambiente; (2) Diferenciação ou foco, em que há a adaptação com restrições; (3) Escolha estratégica, em que a escolha é máxima e (4) Escolha não diferenciada, em que a adaptação é por acaso. Os quadrantes apresentados na Figura 2 definem o domínio e o alcance do poder na relação entre organização e ambiente e a vulnerabilidade relativa de cada um, em um ambiente interativo.

Figura 2: Relação entre escolha estratégica e determinismo ambiental



Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial



Fonte: Adaptado de Hrebiniak e Joyce (1985)

O Quadrante I mostra as condições ou pressupostos da ecologia populacional, a abordagem da seleção natural para adaptação, com baixa escolha estratégica e alto determinismo ambiental. Nesse quadrante, Hrebiniak e Joyce (1985) esclarecem que as escolhas são possíveis, mas limitadas devido à falta da organização de recursos e poder; a adaptação é determinada pelo ambiente e não pela empresa. Empresas que se encontram neste quadrante e não acompanham as mudanças tecnológicas e de mercado, mantendo custos crescentes, acima de uma curva de demanda horizontal, estarão com sua sobrevivência ameaçada, pois os preços são ditados por um mercado em que a demanda é perfeitamente elástica. Segundo Hrebiniak e Joyce (1985), empresas de pequeno porte, empresas que vendem commodities e grandes organizações que não conseguiriam atingir vantagem competitiva duradoura fariam parte desse quadrante.

No Quadrante II, a escolha estratégica e determinismo ambiental são altos, o que define um contexto turbulento para adaptação. A escolha é alta, mas seletiva ou diferenciada, devido à elevada potência de compensação e recursos do meio ambiente. Para Hrebiniak e Joyce (1985), tais organizações são capazes de seguir estratégias de diferenciação ou foco, escolhendo nichos de mercado ou segmentos dentro dos limites estabelecidos pelo ambiente. São exemplos de organizações, no Quadrante II, organizações que fazem parte de múltiplos nichos, sendo cada nicho caracterizado por um conjunto diferente de restrições, oportunidades; e também as organizações concorrentes (HREBINIAK; JOYCE, 1985). O ponto essencial é que as restrições externas e ambientais de alto determinismo não impedem necessariamente a escolha individual e o impacto sobre a adaptação estratégica. Embora a adaptação e escolha ocorram dentro das restrições, as organizações no Quadrante II, no entanto, podem desenvolver várias opções estratégicas (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

No Quadrante III, oposto do Quadrante I, a escolha estratégica é alta, e determina o domínio organizacional ou ambiente de tarefa, enquanto o determinismo ambiental é baixo. Segundo Hrebiniak e Joyce (1985), devido à falta de dependências problemáticas de recursos escassos e poucas limitações políticas, a organização pode promulgar, propositadamente, definir, ou afetar o

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

seu domínio e as condições exógenas sob as quais ela deseja competir. Essas empresas enfrentam um ambiente pluralista, em que o movimento dentro e entre os segmentos de mercado não está muito limitado por barreiras de saída ou entrada (HREBINIAK; JOYCE, 1985). Controle é regra e não exceção. O Quadrante IV é caracterizado por baixa escolha estratégica e baixo determinismo ambiental. As opções organizativas são incrementais devido à falta dos recursos necessários. A mudança pode ser rotulada de adaptação por acaso, já que não apresenta uma estratégia coerente para aproveitar as condições ambientais.

Organizações incluídas aqui tendem a ter falta de escolha estratégica, apesar de escassez de restrições externas. Mas a explicação mais provável e lógica das organizações do Quadrante IV pode ser, simplesmente, que elas têm um conjunto de forças internas e competências que são inadequadas para as oportunidades e condições externas (HREBINIAK; JOYCE, 1985). A interdependência e as interações entre escolha estratégica e determinismo ambiental definem adaptação. Cada um é insuficiente e ambos são necessários para uma explicação satisfatória da adaptação organizacional. Considera-se adaptação um processo dinâmico, resultado da força e tipo de poder ou de dependência entre a organização e o ambiente. A escolha estratégica e determinismo ambiental fornecem impulsos para a mudança. Cada um é uma causa e uma consequência do outro, no processo de adaptação. A discussão sugere a complexidade e interdependência das variáveis e processos de decisão, como uma função tanto da escolha quanto do determinismo (HREBINIAK; JOYCE, 1985).

A partir do modelo proposto, Hrebiniak e Joyce (1985) chegam a duas conclusões: a primeira é a constatação de que adaptação se define pela interdependência e interação entre escolha estratégica e determinismo ambiental; e a segunda conclusão é de que a adaptação é um processo dinâmico, o resultado da força relativa e tipo de poder ou dependência entre organização e ambiente. A escolha pelo modelo proposto por Hrebiniak e Joyce (1985), para análise do processo de adaptação estratégica de uma indústria de móveis, foi por representar mais facilmente os fatores internos e externos que influenciam o processo de adaptação estratégica de uma organização. O modelo é de fácil compreensão e possibilita uma análise clara sobre os eventos vividos pelas organizações e as decisões estratégicas tomadas em cada período.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo foi realizado em uma indústria de móveis localizada na região noroeste do Rio Grande do Sul, denominada com nome de fantasia JAELI MÓVEIS. A proposta do estudo foi apresentada aos gestores da organização que considerou a proposta interessante para a empresa, pois nos 17 anos de atuação no mercado, nenhum estudo dessa natureza havia sido realizado na mesma. Utilizando de reuniões com os gestores visando conhecer a história e os principais eventos estratégicos ao longo da história da empresa foi possível entender a evolução da organização. Durante as reuniões elaborou-se a linha longitudinal da história e os eventos estratégicos mais importantes. Foram necessários vários contatos em momentos diferentes com os diretores para enumerar a sequência dos eventos. Assim, com base nas reuniões foram possíveis identificar um

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

total de 37 eventos críticos em 17 anos de história que foram agrupados em 4 períodos estratégicos

Depois de determinar quais eventos deveriam fazer parte da compreensão histórica e evolutiva da empresa, uma análise mais abrangente em torno do ambiente interno e externo foi realizado. Com essa análise foram definidos os eventos com relevância decisiva para a compreensão do processo de adaptação estratégica da organização. Os eventos relevantes selecionados estão compreendidos no período de 2.000 a 2017. O Quadro 1 apresenta os eventos estratégicos críticos levantados no estudo.

Quadro 1: Eventos críticos

| Eventos Críticos | Ano |
|--|------------|
| 1. Fundação da empresa – São José do Inhacorá | 2.000 |
| 2. Aquisição de maquinário usado | |
| 3. Venda ao consumidor | |
| 4. Produto – móveis para cozinha – móveis seriado | |
| 5. 1ª linha de cozinha MDF desenvolvida pela empresa | |
| 6. Lançamento catálogo de produtos | 2001 |
| 7. Parceria de negócio com redes de varejo | |
| 8. Mudança de endereço para estrutura maior – São José do Inhacorá | |
| 9. Alteração do nome de fantasia | |
| 10. Convite da Prefeitura de Nova Candelária para conhecer espaço que a prefeitura municipal estava construindo para instalação de empresas | |
| 11. Mudança de endereço para estrutura maior – área nova – área fabril com 800m ² - Nova Candelária – Contrato de comodato com a prefeitura | 2002 |
| 12. 1ª Participação como expositor na feira MOVESUL BRASIL – maior feira moveleira da América Latina | |
| 13. Prospecção de novos clientes e redes no RS, SC e São Paulo | |
| 14. Ampliação da área fabril - 1020,40m ² | 2003 |
| 15. Aquisição de novos equipamentos industriais | |
| 16. Ampliação da área fabril – 1512,44m ² | 2004 |
| 17. Aquisição de maquinários | 2005 |
| 18. Diversificação de produtos – móveis para cozinha e quartos | |
| 19. Aquisição de novos equipamentos industriais | 2006 |
| 20. Produção de móveis seriados e planejados | |
| 21. Substituição de representantes comerciais para vendedores – equipe da empresa | 2007 |
| 22. Fabricação de móveis planejados para todos os ambientes | 2008 |
| 23. Aquisição de novos equipamentos industriais | 2009 |
| 24. Ampliação da área fabril – 2061,04m ² | |
| 25. Aquisição de novos equipamentos industriais | 2010 |
| 26. Elaboração do Planejamento Estratégico | |
| 27. Ampliação da área fabril – 2729,70m ² | 2011 |
| 28. Aquisição de novos equipamentos industriais | |
| 29. Aquisição de novos equipamentos industriais | 2012 |
| 30. Empresa Prêmio Destaque Gaúcho – na fabricação de móveis seriados e planejados - FENAC, em Novo Hamburgo – RS | |
| 31. Empresa recebeu o Prêmio Excelência MOVERGS | 2013 |
| 32. Ampliação da área fabril – 3.293,70m ² | |
| 33. Aquisição de novos equipamentos industriais | 2014 |
| 34. Recessão econômica – lançamento de móveis modulados | 2015 |
| 35. Desenvolvimento de parceria com empresa de arquitetura para criação de produtos | 2016 |
| 36. Aquisição de novos equipamentos industriais | |
| 37. Aquisição de novos equipamentos industriais | 2017 |

Fontes: dados da pesquisa (2018)

A partir da análise do processo de adaptação estratégica da organização, no período de 2.000 a 2017, identificaram-se 37 eventos críticos ou decisões estratégicas, os quais foram agrupados em quatro períodos estratégicos, conforme apresentados no Quadro 2.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

Quadro 2: Períodos Estratégicos

| Eventos Críticos | Ano | Períodos Estratégicos |
|--|-------|--|
| 1. Fundação da empresa – São José do Inhamorá | 2.000 | 1º Período Estratégico – CONCEPÇÃO E FUNDAÇÃO DO NEGÓCIO |
| 2. Aquisição de maquinário usado | 2001 | |
| 3. Venda ao consumidor | | |
| 4. Produto – móveis para cozinha – móveis seriado | | |
| 5. 1ª linha de cozinha MDF desenvolvida pela empresa | | |
| 6. Lançamento catálogo de produtos | 2001 | 2º Período Estratégico – POSICIONAMENTO DE MERCADO (Inserção nas redes de varejo) |
| 7. Parceria de negócio com redes de varejo | | |
| 8. Mudança de endereço para estrutura maior – São José do Inhamorá | | |
| 9. Alteração do nome de fantasia | | |
| 10. Convite da Prefeitura de Nova Candelária para conhecer espaço que a prefeitura municipal estava construindo para instalação de empresas | 2002 | 3º Período Estratégico – CRESCIMENTO E EXPANSÃO (Diversificação de produtos e ampliação de mercado) |
| 11. Mudança de endereço para estrutura maior – área nova – área fabril com 800m ² - Nova Candelária – Contrato de comodato com a prefeitura | | |
| 12. 1ª Participação como expositor na feira MOVESUL BRASIL – maior feira moveleira da América Latina | | |
| 13. Prospecção de novos clientes e redes no RS, SC e São Paulo | | |
| 14. Ampliação da área fabril - 1020,40m ² | 2003 | |
| 15. Aquisição de novos equipamentos industriais | 2004 | |
| 16. Ampliação da área fabril – 1512,44m ² | | |
| 17. Aquisição de maquinários | 2005 | |
| 18. Diversificação de produtos – móveis para cozinha e quartos | 2006 | |
| 19. Aquisição de novos equipamentos industriais | | |
| 20. Produção de móveis seriados e planejados | 2007 | |
| 21. Substituição de representantes comerciais para vendedores – equipe da empresa | | |
| 22. Fabricação de moveis planejados para todos os ambientes | 2008 | |
| 23. Aquisição de novos equipamentos industriais | 2009 | |
| 24. Ampliação da área fabril – 2061,04m ² | 2010 | |
| 25. Aquisição de novos equipamentos industriais | | |
| 26. Elaboração do Planejamento Estratégico | 2011 | |
| 27. Ampliação da área fabril – 2729,70m ² | | |
| 28. Aquisição de novos equipamentos industriais | 2012 | |
| 29. Aquisição de novos equipamentos industriais | | |
| 30. Empresa Prêmio Destaque Gaúcho – na fabricação de móveis seriados e planejados - FENAC, em Novo Hamburgo – RS | 2013 | 4º Período Estratégico – PLANEJAMENTO DA GESTÃO (Planejamento da gestão e reestruturação) |
| 31. Empresa recebeu o Prêmio Excelência MOVERGS | | |
| 32. Ampliação da área fabril – 3.293,70m ² | 2014 | |
| 33. Aquisição de novos equipamentos industriais | | |
| 34. Recessão econômica – lançamento de móveis modulados | 2015 | |
| 35. Desenvolvimento de parceria com empresa de arquitetura para criação de produtos | 2016 | |
| 36. Aquisição de novos equipamentos industriais | | |
| 37. Aquisição de novos equipamentos industriais | 2017 | |

Fontes: dados da pesquisa (2018)

1º Período Estratégico – CONCEPÇÃO E FUNDAÇÃO DO NEGÓCIO - Ano 2000 a 2001

Inicialmente a empresa se instalou em um antigo salão de bailes onde fabricava móveis para cozinhas em fibra de média densidade. No início das atividades, a empresa utilizava equipamentos de pouca tecnologia, inclusive sendo alguns artesanais, pois na época não havia disponibilidade financeira de adquirir equipamentos novos. A empresa foi fundada no dia 15 de junho de 2000, com o nome fantasia de “FAIN MÖBEL - INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MÓVEIS”. A abertura da empresa

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

se deu a partir da visão profissional dos dois sócios, dois irmãos, que almejavam ter o próprio negócio. Ambos os sócios, jovens empreendedores, tinham experiência no ramo moveleiro. A profissão da marcenaria estava já no histórico familiar dos sócios. Como forma de divulgar os produtos e captar clientes criou seus próprios folders e catálogos de produtos. Os móveis fabricados eram cozinhas em MDF. Contava em seu quadro pessoal com 7 colaboradores tendo um faturamento anual de R\$284.793,51. Tinha como clientes os consumidores em geral e estavam buscando a inserção de seus produtos junto a lojas e redes de varejo. Seu primeiro parque fabril era composto de 1 seccionadora, 1 lixadeira cinta, 1 plaina desempenadeira, 1 plaina desengrossadeira, 1 tupia superior, 1 pistola de pintura, 1 grampeadeira, 2 furadeira-parafusadeira, 1 serra circular e 1 prensa de portas.

2º Período Estratégico - POSICIONAMENTO DE MERCADO - (Inserção nas redes de varejo) - Ano 2001

Em 29 de maio de 2001 a empresa mudou-se para outro endereço, ainda, no município de São José do Inhacorá. Esta mudança de estrutura foi necessária para a ampliação do processo fabril. A empresa buscou um posicionamento de comercializar seus produtos nas lojas e redes de varejo e não mais diretamente ao consumidor final. Em 10 julho de 2001, a empresa passa a ter a denominação de JAELI MÓVEIS LTDA, tendo como nome fantasia JAELI MÓVEIS. A razão para a alteração foi que muitos clientes tinham dificuldade na pronunciar o nome "Fain Möbel", de origem de língua alemã. Em 2001 foi firmada uma das primeiras parcerias com a rede das Lojas Becker. Ainda no mesmo ano, após muitas visitas, reuniões de negócios a empresa conseguiu firmar contrato com a rede de lojas Quero-Quero. Contrato que permaneceu em vigor até o ano de 2010, quando a rede teve troca de donos. Para o fechamento do contrato a empresa se prontificou a enviar os mostruários para as lojas da rede. Lojas que a rede fosse abrir de forma consignada (o que significa que são colocadas nas lojas para exposição, apesar do seu dono original (fornecedor) não perder a sua propriedade). Sendo modelo concedido de forma exclusiva, ou seja, que este modelo não poderia ser fornecido a outra rede de lojas. No ano de 2001 a organização se inseriu nas redes de varejo, ampliou o seu mix de modelos de cozinhas e teve um faturamento de R\$1.018.033,63 contando com 20 funcionários.

3º Período Estratégico - CRESCIMENTO E EXPANSÃO - (Diversificação de produtos e ampliação de mercado) - Ano 2002 a 2009

Em março de 2002 a Jaeli participou da sua primeira Movelsul, levando uma cozinha modelo 2.000 completa (com toda modulação disponível) e duas composições menores nos modelos da linha 2.000 e da linha 5.000. Este evento se tornou um divisor de águas, onde a empresa prospectou clientes de todo o estado e alguns clientes de Santa Catarina e São Paulo. A partir desta edição na feira a Jaeli se fez presente em todas as demais edições, sendo que é considerada a maior feira moveleira da América Latina. É importante destacar que a Jaeli Móveis estava instalada no perímetro urbano da cidade de São José do Inhacorá, gerando várias queixas por parte dos vizinhos, ocasionando uma ação da promotoria pública, que notificou a empresa a buscar outra estrutura para sua instalação. Assim os diretores da organização foram em busca de novas alternativas para a instalação da

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

empresa. Enquanto visitando algumas estruturas nas cidades próximas, receberam o convite da Prefeitura Municipal de Nova Candelária, para que fossem conhecer o espaço que a mesma estava construindo para instalação de empresas. Após visita aos pavilhões da estrutura e reuniões os diretores firmaram um contrato de comodato para a instalação da empresa. No dia 20 de setembro de 2002, iniciou-se a transferência dos maquinários para as novas instalações no município de Nova Candelária - RS, contando agora com uma estrutura fabril totalmente nova de 800m².

Com aumento na demanda da produção e para melhorar a qualidade a empresa constantemente investe em aquisição e substituição de máquina e equipamentos com melhor tecnologia, modernizando continuamente seus processos produtivos. Em 2003, após solicitação de ampliação junto a Prefeitura Municipal e com a saída da empresa que ocupava a outra parte da estrutura do prédio, houve a ampliação da concessão para mais 220,04m², contando agora com 1020,40m². Em 2004, obteve-se a ampliação de mais 492,04m², somando agora um total de 1512,44m² de estrutura fabril, tendo os mesmos motivos da ampliação anterior (aumento da produção, sendo consequentemente necessário o aumento do espaço físico). No ano de 2005 a empresa novamente investiu em equipamentos para reduzir o custo dos processos, minimizar a poluição ambiental e aumentar a produção e tem um processo mais padronizado. Em 2006 a empresa lança no mercado novos produtos, seguindo uma tendência do mercado interno brasileiro. Fortaleceu-se nesse ano o uso do sistema de elaboração de projetos de ambientes planejados (PROMOB). Já em 2007 continuidade de parcerias duradouras entre a fábrica e os representantes comerciais, a empresa adotou uma nova postura indo na contra mão do mercado. A empresa deixou de ter representantes comerciais e contratou vendedores (funcionários), para atender todo o Rio Grande do Sul e ainda fazendo trabalho de promotor de vendas nas lojas dos magazines Lojas Becker e Quero-Quero. Em 2008 Com a intenção de ter uma linha completa de moveis planejados (para todos ambientes do lar), a Jaeli deu o primeiro passo com a introdução da linha dos Home (gavetas avulsas e painéis editáveis), utilizados principalmente nas salas e também podendo ser usados na modulação dos lavabos, dentro programa de projetos PROMOB. Ainda, neste ano a empresa teve sua primeira contratação feminina para a produção após a vinda a Nova Candelária. Em 2009 a empresa continuou o lançamento de novos produtos no mercado e a aquisição de equipamentos e máquinas mais tecnológicas para garantir a qualidade dos produtos e ampliar a escala de produção.

4º Período Estratégico - PLANEJAMENTO DA GESTÃO - (Planejamento da gestão e reestruturação) - Ano 2010 a 2017

Em 2010, com a introdução de novos produtos (que estavam tendo boa aceitação de mercado) e aquisição de novas máquinas, foi solicitada a junto a Prefeitura Municipal a ampliação de mais 549,60m². Essa ampliação permitiu que empresa melhorasse seu layout de produção e aumentando a produtividade. Nesse mesmo ano junto com o programa de redes de cooperação elaborou-se o planejamento estratégico da organização. A Figura 3, apresenta alguns dos produtos do portfólio produzidos pela empresa.

Figura 3: Produtos fabricados pela empresa

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial



Fonte: dados da empresa (2018)

Ainda em 2010, com a venda da empresa Quero - Quero para uma adventure americana, passou a ser exigido várias contribuições financeiras para a empresa, que não estavam no contrato anterior e não sendo permitido o reajuste de preços dos produtos de forma adequada. Quando a Quero-Quero passou a exigir ajuda financeira para o mostruário de lojas reformadas a Jaeli decidiu que era hora de romper a parceria que já duravam vários anos. No primeiro momento teve um impacto negativo, pois o faturamento caiu bruscamente, mas em compensação a lucratividade acabou melhorando para a empresa. No ano de 2011 teve-se a ampliação de 668,66m². As vendas da empresa cresciam consideravelmente, deixando o espaço fabril pequeno. Em 2012 a empresa fez um novo catálogo na linha de planejados, disponibilizando a linha completa de planejados (ambientes de cozinhas, salas, lavabos, dormitório, corporativos, entre outros). Em 2012 a empresa foi contemplada com o Prêmio Destaque Gaúcho, consagrando-se na fabricação de produtos seriados e planejados. O evento, organizado há mais de duas décadas pela Revista Destaque Gaúcho, é considerado um importante prêmio empresarial do Rio Grande do Sul. Em 2013 a empresa recebeu o Prêmio Excelência MOVERGS, que destaca reconhecimento a esse talento empreendedor o mérito de empresas diferenciadas, que sintetizam a representatividade do setor moveleiro gaúcho e é concedido pela Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul. Esse prêmio é o mais importante prêmio concedido as indústrias moveleiras do RS. Ele leva em consideração o crescimento anual do faturamento e a produtiva média por colaborador. A figura 4 apresenta alguns equipamentos ao longo da evolução tecnológica da empresa.

Figura 4: Evolução tecnológica dos equipamentos da empresa

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial



Fonte: dados da empresa (2018)

Em 2014 obteve-se nova ampliação de 563,00m² totalizando em 3.293,70m² de área construída. Permitiu melhor adequação do processo de embalagem, estoque, separação e expedição dos produtos. Na Figura 5, é possível perceber a ampliação física na empresa ao longo dos anos.

Figura 5: Ampliação física da empresa



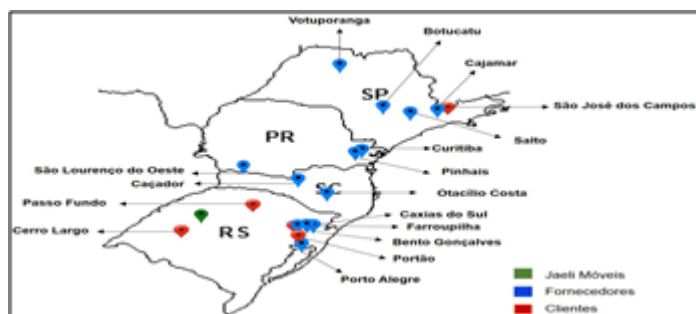
Fonte: dados da empresa (2018)

No ano de 2015 percebendo a diminuição da venda de móveis planejados, devido à crise econômica

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

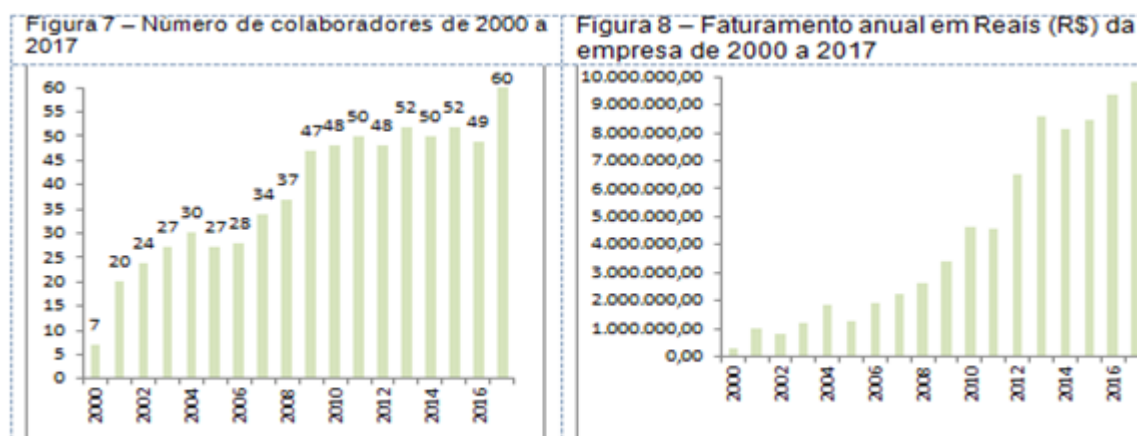
que se instalava no país, lançou uma linha de moveis modulados, sendo composta por cozinhas e dormitórios. Esta modulação foi disponibilizada no programa de projetos Promob. Essa linha de produtos se transformou na linha Maxim que está disponível até os dias de hoje (2018) representando mais de 30% do faturamento da linha de planejados. No de 2016 a empresa ampliou o mix de produtos e continuou modernizando o processo tecnológico de produção. Como forma de visualizar a evolução do seu mercado de atuação elaborou-se uma figura para melhor representar onde a empresa esta atuando bem como onde se encontram seus principais fornecedores (Figura 6).

Figura 6: Localização geográfica dos principais fornecedores e clientes da empresa



Fonte: autores da pesquisa (2018)

Já nas Figuras 7 e 8 é possível visualizar o número de colaboradores e o faturamento anual da empresa ao longo dos 17 anos de análise.



Fonte: dados da empresa (2018)

O PROCESSO DE ADAPTAÇÃO DA EMPRESA, SEGUNDO O MODELO DE HREBINIAK E JOYCE (1985)

Para melhor visualizar o processo de mudança estratégica vivido pela organização, no período dos 17 anos analisados, apresenta-se a Figura 9, com os períodos estratégicos a partir do modelo dos quadrantes proposto por Hrebiniak e Joyce (1985). Os dados apresentam uma organização voltada



Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

para o mercado, ora com mudanças motivadas pelo ambiente, ora com mudanças motivadas por iniciativa interna.

FIGURA 9 - Escolha estratégica e determinismo ambiental no período de 2000 a 2017



Fonte: Adaptado de Hrebiniak e Joyce (1985, p. 339).

4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como objetivo estudar o processo de adaptação estratégica em uma indústria de móveis, instalada no município de Nova Candelária, região Noroeste do Estado do Rio Grande de Sul, englobando o período da sua fundação, de 2000 até o ano de 2017. Após as entrevistas com os diretores e pesquisas documentais nos registros históricos para a coleta dos dados, foi possível fazer uma relação com identificando os principais eventos críticos estratégicos num primeiro momento através do modelo de Hrebiniak e Joyce (1985). A construção de um quadro, com os principais eventos ocorridos na história da organização permitiu a visualização do processo histórico e uma melhor análise dos períodos estratégicos, bem como dos eventos motivadores dessas mudanças, observando o contexto, o conteúdo e o processo, conforme sugere Pettigrew (1987). Por meio da análise dos eventos, foi possível definir quatro períodos estratégicos. No primeiro ano e segundo de operação da empresa a instalação se deu um uma infra estrutura não apropriada e a fabricação e venda de móveis era direto ao consumidor caracterizando esse primeiro período como de baixa escolha estratégica e de alto determinismo ambiental, localizado no Quadrante I - Seleção Natural -, do modelo de Hrebiniak e Joyce (1985).

No segundo período, com a o foco na busca de parceria com redes de varejo para a comercialização dos produtos fabricados, juntamente com a mudança do nome de fantasia com a mudança de instalações houve um olhar mais estratégico para o mercado, na perspectiva de ampliar a participação dos produtos em redes de maiores volume de venda caracterizando ainda esse período como de baixa escolha estratégica e de alto determinismo ambiental, localizado no Quadrante I - Seleção Natural. A partir do terceiro período, organização buscou nova localização geográfica da planta industrial, teve uma sequencia de ampliação de área fabril, investimentos em máquinas e equipamentos de alta tecnologia, firmou parcerias com redes de varejo, buscou atender e se

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

antecipar às necessidades do mercado buscando ampliar o mix de produtos com alto padrão de qualidade. A organização se estabeleceu num período de crescimento e expansão.

No quarto período de planejamento da gestão a organização elaborou seu planejamento estratégico para definir a missão, visão, valores e objetivos estratégicos, ampliando novamente a área fabril, diversificando o mix e continuamente adquirindo novas tecnologias. Recebeu dois reconhecimentos importantes no seu segmento de atuação a nível estadual, resultado do trabalho ao longo dos anos desenvolvido pela empresa. Dessa forma, o terceiro e quarto períodos caracterizam-se como de alta escolha estratégica e de alto determinismo ambiental, localizado no Quadrante II do modelo. Observou-se, após análise dos períodos, a predominância de eventos críticos mais significativos nos períodos estratégicos 3 e 4, com alta escolha estratégica e alto determinismo ambiental (Quadrante II), conforme observado na Figura 9. Por meio do estudo na organização, percebeu-se a preocupação dos diretores em estarem atentos às exigências do mercado e às necessidades internas da empresa. O estudo contribui para evidenciar uma mudança na trajetória da Jaeli Móveis, que passou a se antecipar às necessidades do mercado acompanhando a tendência do mesmo, além de investir na melhoria de seus equipamentos e processos internos, na busca pela qualidade e na constante melhoria dos processos de fabricação.

REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. Os Ciclos de Vida das Organizações. Tradução de Carlos Afonso Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1990.

ANSOFF, H. I. (1983). Administração estratégica. São Paulo: Atlas.

BLAIKIE, Norman. Approaches to Social Enquiry. Cambridge, UK: Polity Press, 1995.

BURREL, G.; MORGAN, G. Sociological Paradigms and Organizational Analysis. London: Heinemann, 1979.

HERMES, Lisiane Caroline Rodrigues; GOMES, Fabiana Baptista Maurer; SAUSEN, Jorge Oneide. O Processo de Mudança e Adaptação Estratégica de Uma Empresa Gráfica: Uma Análise Biográfica; XXXVIII Encontro da ANPAD, EnANPAD, 2014.

HUGHES, J. A. A filosofia da pesquisa social. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.

MILES, R. G.; SNOW, C. C. Organizational Strategy, Structure and Process. New York: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H.; McHUGH, A. Strategy Formation in an Adhocracy. Administrative Science Quarterly, v. 30, 1985, p. 160-197.

MINTZBERG, H. (2010). Managing: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia. Porto Alegre: Bookmann, 2010.
- MOVERGS, 2016. Dados do setor moveleiro. [online]. Disponível em: <http://www.movergs.com.br/dados-setor-moveleiro>. Acesso em: 15 de nov de 2016.
- PETTIGREW, A. M. Context and action in the transformation of the firm. Journal of Management Studies. p. 649-670, nov, 1987.
- PETTIGREW, A; FERLIE, E; e McKEE, L. Shaping strategic change. London: Sage, 1992.p.1-30.
- PETTIGREW, A. A Cultura das Organizações é Administrável?. In: Fleury, M.T.L. e Fischer, R. M. (Org.). Cultura e Poder nas Organizações. 2a Ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 143-152
- PORTER, M. E; MONTGOMERY, C. A. (1986). Estratégia: a busca da vantagem competitiva (5a ed. Bazán Trad.). Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ROSSETTO, C. R.; CUNHA, C. J. C. A.; ORSSATTO, C. H. Os Stakeholders no processo de adaptação estratégica: um estudo longitudinal. Teor. Evid. Econ., Passo Fundo, v. 5, n. 9, p. 107-126, maio 1997.
- SALAMA, A. O uso da biografia de uma organização como método de pesquisa para a investigação do desenvolvimento organizacional. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro 28(1):34-42, jan./mar. 1994.
- SANTIAGO, Vera; MIRANDA, Jacqueline. 2014. Press Release. IEMI lança relatório setorial da Indústria de Moveis no Brasil. [Online] [Acesso em: 17 nov 2016] <http://www.iemi.com.br/press-release-iemi-lanca-relatorio-setorial-da-industria-de-moveis-no-brasil/>.
- SAUSEN, Jorge O. Adaptação Estratégia Organizacional: O Caso Kepler Weber. Ijuí: Unijuí, 2003. (Coleção de trabalhos acadêmicos-científicos. Série teses de doutorado)
- SAUSEN, J. O. Gestão estratégica, competitividade e desenvolvimento: um olhar a partir das suas interrelações. In: SIEDENBERG, D. R. (org.) Desenvolvimento sob múltiplos olhares. Ijuí: Unijuí, 2012.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais. São Paulo: Atlas, 1987.
- WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. Strategic Organization, v.1, n.1, p.119-127, 2002.



Data:
16 a 18
de Julho

Tema:
Possibilidades de
Desenvolvimento em
Territórios Periféricos



Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

_____. O que é estratégia. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.