



MUDANÇAS ESTRATÉGICAS DE RESTAURANTES: UM ESTUDO QUALITATIVO DE MÚLTIPLOS CASOS

Ivânova Carmen Jatoba de Oliveira

ivajatoba@hotmail.com

Resumo

Este artigo tem como objetivo descrever as fases de mudanças estratégicas ocorridas em restaurantes. Para tanto, desenvolveu-se um estudo de múltiplos casos de cunho qualitativo em retrospectiva histórica em quatro restaurantes da região metropolitana do Recife. Os restaurantes investigados são o japonês Quina do Futuro, o regional Oficina do Sabor, o francês Pantagruel e a pizzaria La Capannina. Foi verificado que algumas mudanças realizadas pelos restaurantes foram rápidas e estiveram associadas às oportunidades visualizadas pelos empreendedores. Outras mudanças foram caracterizadas como incrementais e foram realizadas para reagir aos baixos resultados financeiros. As mudanças são motivadas por diversas razões, sejam elas provenientes tanto do ambiente interno das organizações quanto pelos fatores externos do seu ambiente.

Abstract

This article aims to describe the stages of strategic changes occurred in restaurants. It has grown a quality multiple cases study in historical perspective in four restaurants of the metropolitan region of Recife. The investigated restaurants are the Japanese Quina do Futuro, regional Oficina do Sabor, French Pantagruel and La Capannina pizzeria. It was found that some changes were undertaken by restaurants were fast and associated with opportunities viewed by entrepreneurs. Other changes were characterized as incremental and were held as reaction to low financial results. The changes are driven by several reasons, be they from the internal environment of both organizations as by external factors of its atmosphere.



Introdução

No mundo contemporâneo, as inovações tecnológicas e as transformações sociais mudam de maneira significativa a produção de bens e serviços tanto quanto à vida das pessoas. Se há algumas décadas era inimaginável o atual sistema de produção e o de vida social, atualmente, também são imprevisíveis a organização do trabalho e os estilos de vida para o futuro. A intensidade da presente revolução, tecnológica e administrativa, já não deixa alternativas se não, segui-la com a própria rapidez que a caracteriza.

A mudança torna-se não só inevitável, porém necessária à sobrevivência dos indivíduos e das organizações. Não só os fatos se transformam com muita rapidez, mas sobretudo, o mesmo pode ser percebido das idéias. Encurta-se o tempo hábil para analisar, planejar, experimentar e agir (MOTTA, 2001, p.x-xiii). “A mudança alcança as pessoas e instituições todos os dias, de forma tão gradual e imperceptível quanto global e estrondosa.” (MOTTA, 2001, p. xiii). Por sua vez, as inúmeras transformações do ambiente de negócios fazem com que o planejamento formal e sistemático seja ainda mais raro em termos de adoção. Rápidas mudanças requerem estratégias flexíveis e criativas (GRANT, 2003).

O segmento de Bares e Restaurantes responde por quase 7 milhões de postos de trabalho no Brasil, sendo responsável por 40% do PIB na área de turismo. Este setor emprega mais que a construção civil, em suas mais de 3 milhões de microempresas. Com isso, é possível ter uma noção do potencial do segmento na geração de trabalho, principalmente no que se refere às oportunidades de primeiro emprego, absorção de mão-de-obra não especializada (que tende a ser excluída do mercado de trabalho), melhoria da qualificação profissional e desenvolvimento de novas carreiras (LAUSCHNER, 2007).

O entendimento da evolução de uma organização requer o estudo da narrativa de eventos ao longo do tempo (VAN DE VEN, 1992), sendo possível identificar que as organizações passam, em geral, por momentos de estabilidade e momentos de mudanças, conforme assinalado pelo estudo do Mintzberg (1998). Nessa linha de



raciocínio, esse estudo tem como objetivo descrever como ocorreram os eventuais períodos de mudanças estratégicas nos restaurantes Quina do Futuro, Oficina do Sabor, Pantagrueel e La Capannina, desde as fundações dos estabelecimentos até 2006. A seguir, será apresentado o segmento teórico que fundamentou a execução da pesquisa.

Processo de Formação de Estratégias

Artigos e estudos publicados por Mintzberg e outros pesquisadores da McGill University sustentam a premissa de que a estratégia é um padrão consistente que se reconhece mediante o fluxo das decisões empresariais, ou seja, é a consistência no comportamento, seja ela pretendida ou não (MINTZBERG; WATERS, 1982; 1985). Esta definição engloba o comportamento resultante. De fato, as duas definições de estratégia como plano e padrão podem ser muito independentes uma da outra: planos podem se realizar ou não de acordo com o que foi pensado, já os padrões podem tornar-se reais sem ser preconcebidos (MINTZBERG; LAMPEL; QUINN; GHOSHAL, 2006).

O ambiente de competição atual exige das empresas uma atualização constante em seus objetivos e metas, bem como uma capacidade de resposta muito maior às mudanças cada vez mais rápidas. Sob esta perspectiva, reconhece-se que as estratégias são formadas ao longo do tempo e considera ainda que estas não são somente deliberadas, porém elas podem também ser emergentes. Ou seja, muito embora ela se realize e se torne um padrão consistente, não havia qualquer intenção explícita para que ela ocorresse. Elas seriam fruto da aprendizagem da organização ao longo do tempo. Sendo assim, não se pode esperar encontrar nas organizações uma estratégia puramente emergente ou puramente deliberada ou intencionada (MINTZBERG; WATERS, 1985). As intenções que são realizadas em sua plenitude são as estratégias deliberadas. As intenções estratégicas que não acontecem, são as estratégias não realizadas. E finalmente, há aquelas que são constituídas das deliberadas e das emergentes que de fato torna-se um padrão, que são as realizadas.

Até aqui então, considera-se que a estratégia é formada por meio de um processo, que segundo Van de Ven (1992), é uma seqüência de eventos, suscitado por ações das entidades envolvidas, individuais ou organizacionais, descrevendo, assim,



como a organização muda suas estratégias ao longo do tempo, visando a alcançar seus objetivos. (MINTZBERG;WATERS, 1985).

Contudo, a formação de um padrão não significa que haja regularidade ou seqüências de eventos cadenciados. Uma organização pode permanecer em um ambiente estável por anos ou décadas, sem precisar reavaliar suas estratégias ou então, subitamente, serem tomadas por mudanças ambientais que provocam reorientações estratégicas que não poderiam ter sido previstas. Em resposta às inconsistências do ambiente, os padrões de mudanças estratégicas nunca são estáveis, porém apresentam uma complexa mistura de etapas estáveis, continuidade, mudança, fluxo, indiferenciação e daí por diante, pois a formação da estratégia é vista como um processo complexo em que interagem o ambiente dinâmico e um momento burocrático, ambos mediados pela liderança (MINTZBERG, 1978).

Atualmente, não mais é suficiente para as empresas ater-se às práticas e aos produtos de sucesso, é preciso transformar seus antigos modelos e criar novas premissas sobre a realidade para compreender a mudança como fator primordial para seu máximo desempenho (MOTTA, 2001). Administrar estratégia hoje em dia, é freqüentemente lidar com mudanças (MINTZBERG et al, 2003).

A visão de mudanças deliberadas é suficiente em poucas ocasiões e para escassos propósitos, pois se apóia maciçamente em dados mensuráveis, subjungando fatores de poder, comportamento, e outros pontos qualitativos que são vitais para o alcance do sucesso empresarial. Na prática, planejar é tão somente encaixar e sobrepor as peças de um fluxo contínuo de eventos que realmente determinam a estratégia corporativa. A lógica levantada por Quinn (1978) explica que a estratégia real da organização desenvolve-se à medida que decisões internas e fatos externos fluem juntos para criar um novo consenso para ação, amplamente compartilhado (QUINN, 1978).

A realização de pequenas modificações em determinadas áreas das organizações e em seus relacionamentos externos permite que não haja uma ruptura com as formas que a empresa transaciona e se adapta ao ambiente, baseia o incrementalismo. “A perspectiva incrementalista vê a mudança como evolucionária e progressiva” (MOTTA, 2001, p. 143).



De acordo com a visão desenvolvida por Quinn (1978), o processo de mudança é incremental, sendo ao mesmo tempo, intencional, efetivo e pró-ativo meio de se administrar para a melhoria e integração dos aspectos comportamentais e analíticos envolvidos.

Por outro lado, evidências empíricas relatadas por Mintzberg (1978), demonstram a existência de dois padrões centrais que emergem da análise das estratégias empresariais ao longo do tempo. O conceito de ciclo de vida da estratégia como um todo – sua concepção, elaboração, decadência e morte e o conceito de ondas periódicas de mudanças e continuidade dentro deste ciclo. Consoante com o referido autor, este último conceito sugere que as estratégias não mudam comumente de maneira incremental e contínua, porém mais que isso, mesmo as mudanças incrementais, surgem subitamente e são seguidas de períodos de continuidades.

Além destes aspectos mencionados, deve-se ressaltar ainda que considerável importância é dedicada à liderança nos estudos desenvolvidos por Pettigrew (1987), o autor menciona o papel decisivo que esta tem na mediação das mudanças estratégicas por meio da orientação das crenças, culturas e coalizões dominantes. À liderança cabe a função de contextualizar o processo, ditar seu ritmo e lidar com as questões pessoais e ideológicas.

Metodologia

A abordagem qualitativa vem se desenvolvendo principalmente das ciências sociais e da psicologia (MINAYO, 2004), pois é caracterizada pelo interesse do pesquisador em compreender o significado que as pessoas constroem (MERRIAM, 1998). Diante desta perspectiva assumir-se-á então, uma abordagem qualitativa neste estudo. O método selecionado então para desenvolvimento da pesquisa foi o estudo de caso, pois consiste de descrições intensas e análise de uma unidade delimitada (MERRIAM, 1998). Os estudos de caso envolvem tanto os casos únicos como os de múltiplos casos (EISENHART, 1995). Opta-se nesta pesquisa, por este último tipo, pois segundo Yin (2005), eles são caracterizados por imprimirem mais robustez às pesquisas.



Além disso, pela própria característica do fenômeno analisado, vale destacar que se trata de um estudo de perspectiva histórica, predominantemente descritivo. (MERRIAM, 1998).

Considerando-se isso, as seguintes perguntas de pesquisa guiaram a investigação ao longo do período examinado: como ocorreram as mudanças estratégicas nas organizações estudadas?

Os casos selecionados delimitaram-se a empresas do setor de alimentação da região metropolitana do Recife, com mais de oito anos de funcionamento, que são mostradas pelo Guia Veja Recife como os destacados estabelecimentos de suas categorias e possuem uma administração empreendedora, caracterizada pela forte presença de seus líderes.

Neste estudo, foram entrevistadas as pessoas envolvidas na administração estratégica dos quatro estabelecimentos selecionados: Quina do Futuro, Oficina do Sabor, Pantagruel e La Capannina. Os participantes selecionados ocupam cargos de decisões estratégicas nos estabelecimento estudados, tendo em vista que sendo assim caracterizados, eles possuem as informações que são relevantes para o estudo aqui apresentado.

Os meios de coleta dos dados que forão utilizados nesta pesquisa são: a análise de documentos e as entrevistas semi-estruturadas (MERRIAM, 1998; FLICK, 2004; YIN, 2005).

Num estudo qualitativo, as etapas de coleta e análise dos dados devem ser simultâneas, Inicialmente foram analisados os dados dos casos um a um. A partir da codificação dos dados, buscou-se construir categorias que capturassem aspectos do fenômeno analisado (MERRIAM, 1998). Assim, foram consideradas a repetição das palavras e a ênfase que os respondentes davam a alguns temas (BOGDAN; BIKLEN, 1994). Após a conclusão dos quatro casos, foi realizada a análise cruzada no intuito de evidenciar possíveis similaridades ou divergências entre eles.



Resultados

Os dados obtidos na pesquisa foram interpretados e estão descritos nesta seção. Inicialmente caracterizam-se os estabelecimentos analisados e em seguida, os indivíduos que foram entrevistados. Por fim, apresenta-se um quadro que sintetiza as estratégias das organizações ao longo de suas trajetórias.

O Quina do Futuro foi fundado em 1986 pelo senhor Shigeru Matsumoto nas dependências da casa onde ele morava com sua família. Um restaurante típico da culinária japonesa, localizado no bairro dos Aflitos, em Recife, oferece almoço e jantar com 130 opções no cardápio. Dentre elas os *sushis*, *sashimis*, *tepanis*, *tempuras* e os tradicionais pastéis. Voltado para atender um público de classe média e alta, o restaurante conta com um quadro de funcionários que chega a 33 pessoas. Suas instalações bem ambientadas, em quase nada lembram o ambiente familiar e improvisado dos primeiros anos.

O restaurante Oficina do Sabor, localizado na rua do Amparo, número 335, em Olinda, iniciou suas atividades no ano de 1992. Sua trajetória está intimamente ligada à história de seu fundador César Santos. Como *chef* de renome na gastronomia nacional, praticamente, é difícil identificar o limite tão tênue entre a figura do indivíduo e a organização.

Filho de uma família simples, o penúltimo dos treze filhos de um pai boiadeiro mãe dona de casa no agreste. César já aos oito anos, ajudava nas tarefas da cozinha quando moravam no bairro de Casa Amarela. Foi nessa época que teve o primeiro contato com pratos típicos da região. Anos mais tarde, passou a fazer salgados, bolos e docinhos para a família e os amigos. Incentivado por eles, procurou cursos técnicos para se aperfeiçoar. Em 1988, participou de cursos de garçom e cozinheiro no Senac. Após esta fase de aperfeiçoamento, nos finais de semana, realizava serviço de *buffet* para festas e eventos. Até que em 1992, surgiu a oportunidade de abrir seu próprio restaurante.

O Pantagruel está localizado no bairro de Casa Forte, zona norte da cidade do Recife, desde novembro de 1997. Foi fundado pelo empreendedor Jorge Romaguera. Com uma estrutura simples, porém bem adequada, a especialidade do seu cardápio é



culinária tradicional francesa. Nas paredes há quadros que retratam o glutão Pantagruel, personagem do romancista francês François Rabelais, do século XVI.

Jorge, o fundador do negócio tem formação em comunicação visual. Seu gosto e interesse pela gastronomia e pela enologia o impulsionaram a empreender neste setor. Desde 1997, funcionando no mesmo endereço, à Estrada das Ubaias, o estabelecimento manteve sempre uma estrutura pequena, instalações confortáveis e uma cozinha estável para atender sua clientela selecionada e fiel.

O restaurante La Capannina hoje se divide em quatro unidades distintas. A unidade inicial foi fundada em 1996, na praia de Porto de Galinhas, litoral sul de Pernambuco. A segunda na praia de Serrambi, a terceira no bairro do Pina, em Recife e a quarta e última unidade instalada no bairro dos Aflitos, zona norte da capital.

A base do cardápio oferecido pela casa é composta por pizzas, crepes e saladas. Atualmente, constam ainda opções de carnes e massas. Além de oferecer na unidade dos Aflitos, atualmente chamada Libório, uma adega com cerca de setenta rótulos de vinhos nacionais e importados, dos mais variados estilos.

Ao longo da trajetória de cada restaurante, foi possível identificar fases nas quais predominam determinados comportamentos das firmas (padrões) estas fases são caracterizadas como sendo de continuidade ou de mudança. Este artigo enfoca os períodos de descontinuidade (mudanças) vivenciados pelas empresas analisadas.

Todas as quatro organizações analisadas passaram por pelo menos duas fases de mudança estratégica. Isto, todavia não significa que estes processos tenham ocorrido de maneira similar em todos os negócios. Cada etapa possui características marcantes que serão aqui discutidas.

Uma primeira análise que se pode considerar é identificar o que causou cada uma dessas mudanças. Os motivos que levaram as organizações a mudarem suas estratégias de ação foram diversos. Porém é possível identificar alguns padrões de semelhança e diferenças entre estas causas. Pode-se notar que a sucessão foi o motivo que levou o Quina do Futuro a enfrentar uma mudança em sua quarta fase. Porém nos outros casos analisados, não foi possível verificar tal transformação.



Já na sétima fase do Quina do Futuro, verificou-se que a causa principal da ocorrência de uma mudança estratégica foi a concorrência. Para se defender de um novo entrante no setor, o restaurante passou por uma série de modificações e ações emergentes. Além disso, pode-se perceber que nas fases dois e nove do mesmo empreendimento, as mudanças percebidas se deram por causa de crises ocorridas no ambiente externo, no setor de alimentos.

A ocorrência de crises externas que exigiram mudanças da organização só foi identificada ao longo da trajetória do Quina do Futuro. Já as mudanças ocorridas em virtude das oportunidades de negócio percebidas podem ser verificadas tanto no Oficina do Sabor quanto no Quina. Em ambos os casos, percebe-se que as oportunidades aproveitadas resultaram no crescimento das instalações físicas, exceto na segunda fase do Oficina do Sabor, que modificou seu cardápio com o intuito de oferecer um produto diferenciado, preenchendo uma carência mercadológica.

Ainda é possível apontar que as mudanças vivenciadas na oitava fase do Quina do Futuro e na segunda e quarta fase do La Capannina ocorreram porque estas empresas buscaram novos empreendimentos. No caso do Quina do Futuro, o novo negócio foi o Sumô Sushi Bar e no La Capannina foi o surgimento de novas unidades da mesma empresa.

Diferentemente dos outros casos, nota-se que a mudança de maior impacto na estratégia do Pantagrul foi a entrada na organização de um novo sócio. Em sua terceira fase, a estratégia do negócio mudou. Durante este período, a empresa passou a ser dirigida não somente por seu empreendedor com também por novos sócios que entraram para a organização.

Uma segunda análise que se pode considerar é de que maneira as transformações se sucederam ao longo da trajetória das organizações estudadas. Podem-se perceber quatro tipos de mudanças no quadro acima citado.

As mudanças mais frequentes foram as que ocorreram rapidamente. As novas estratégias geralmente são percebidas como resposta a algum tipo de crise ou situação adversa enfrentada pela organização. As rápidas mudanças tiveram maior impacto, atingiram de forma mais forte as empresas e partiram da ocorrência de eventos como a



sucessão empresarial, a concorrência, a crise externa, as oportunidades de negócios, os novos empreendimentos e novos sócios.

Por outro lado, percebe-se que não houve somente transformações rápidas e intensas nas empresas analisadas. Em alguns casos, mudanças predominantemente deliberadas e incrementais ocorreram. Como se pode verificar na fase oito do Quina do Futuro e na terceira e quarta fase do La Capannina. Nota-se que as mudanças objetivaram fazer com que a empresa pudesse responder a novas oportunidades e alavancassem seu crescimento.

Já as mudanças predominantemente deliberadas podem ser identificadas em três diferentes períodos, no Quina do Futuro e no Oficina do Sabor. Este tipo de transformação está fortemente ligado às fases de expansão e novos empreendimentos, em que os empreendedores agem na tentativa de aproveitar oportunidades e também de expandir seus negócios.

Por fim, pode-se perceber que as mudanças somente incrementais surgem apenas no caso do Pantagruel. Como se pode verificar na sua segunda fase. No que tange a esta mudança, observou-se que ela foi realizada a fim de que a firma superasse momentos de desaceleração e queda do crescimento.

Considerações Finais

As mudanças estratégicas que ocorreram nas organizações foram de características diversas. Algumas foram rápidas, em resposta às oportunidades visualizadas pelo empreendedor como foi a mudança de cardápio na segunda fase do restaurante Oficina do Sabor. Outras foram incrementais como no caso do Pantagruel ao reagir contra a fase de baixos resultados financeiros e outras ainda são de características predominantemente deliberadas, como a informatização implantada por Saburó Matsumoto ao assumir o controle operacional do Quina do Futuro.

Conclui-se também que as mudanças são motivadas por diversas razões, sejam elas provenientes tanto do ambiente interno das organizações quanto pelos fatores externos do seu ambiente. Em alguns casos, as mudanças organizacionais foram incentivadas por ambos os motivos. Como no caso do Quina do Futuro, na oitava fase



de sua trajetória. Quando foi instalada a adega de vinhos, houve uma motivação proveniente do ambiente externo, pois seguiu-se uma tendência de mercado que ocorria neste segmento. Além da adega, foi realizado um treinamento do pessoal para a vendas de vinhos, pois os recursos internos que a organização dispunha, não estavam preparados para a nova situação.

As fases de mudanças verificadas ao longo da trajetória dos restaurantes analisados foram rápidas, incrementais ou predominantemente deliberadas, motivadas por acontecimentos provenientes do ambiente interno ou dos aspectos externos às estruturas organizacionais com características da escola de formação empreendedora .

Acredita-se que esse estudo pode contribuir para a prática dos profissionais que atuam no setor dos restaurantes no sentido de demonstrar a importância da aprendizagem por meio de suas experiência para assuntos como a administração estratégica das empresas. Apresentar-se-ão algumas implicações para a atividade prática.

Evidencia-se que em se tratando de empresas com uma administração fortemente ligada ao indivíduo empreendedor, é fundamental que eles mantenham-se motivados a valorizar seus relacionamentos pessoais e sociais dentro e fora das organizações afim de conservar os canais de comunicação necessários para o alcance das informações vitais aos seus negócios, como demonstra os achados desta pesquisa. Os empreendedores também serão levados a refletir sobre formas eficazes de administrar suas organizações, levando em conta os achados dessa pesquisa.

Buscou-se introduzir novas informações a respeito do processo de formação das estratégias para aqueles que dirigem organizações pertencentes ao setor de restaurantes. Por meio deste estudo, tenciona-se levar tais indivíduos a uma reflexão sobre a maneira de desenvolverem o elemento da visão e estarem sempre aptos a perceber as novas conjunturas que circunscrevem seus negócios, visto que estes fatores foram os que mais influenciaram as mudanças organizacionais.

REFERÊNCIAS



BOGDAN, Roberto C.; BIKLEN, Sari K. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994.

CHANDLER, Alfred. Introdução a strategy and struture. In:_____. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

EISENHARDT, Kathleen M.. Building theories from case study research. In: VAN DE VEN, Andrew H; HUBER, George P.(Org.). **Longitudinal field research methods: studing processes of organizational change**. Thousand Oaks: Sage, 1995. p. 65-90.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**: trad. Sandra Netz. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GRANT. R. M. Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. **Strategic Management Journal**, v. 24, n.6; p. 491 , 2003.

HENDERSON, Bruce D., As origens da Estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia. A. e PORTER, Michael E., **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Campus, 1998. p.3-9

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E., **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2003.

LAUSCHNER, Luiz. Nós é que bebemos e eles que ficam tontos. **Abrasel**. Disponível em [http://www.abrasel.com.br/index.php/atualidade/item/1746/]. Publicado em 26/07/2007. Acesso em 10 de junho de 2008.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.



MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Editora Vozes, 2004.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, Winter, 1973.

_____. Patterns in Strategy formation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, May, 1978.

_____. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, V.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A.. Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. **Academy of Management Journal**, v. 25, n. 03, p.465-499, Set, 1982.

_____. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n.3, p.257-272, Jul-Set, 1985.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar.** Rio de Janeiro: Qualimark Ed., 2001.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro. Campus, 1986.

QUINN, J. B. Strategic change: “logical incrementalism”. **Sloan Management Review**, v. 20, issue 1, p. 7-21, Fall, 1978.



ROWE, W. Glenn. Liderança estratégica e criação de valor. **RAE – Revista de Administração Estratégica**, v. 42, n.1, p. 7-19, 2002.

RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. Fundamental issues in strategy. In: _____. (Ed.). **Fundamental issues in strategy: a research agenda**. Boston: Harvard Business School Press, 1994. Cap. 1, p. 9-47.

TZU, S. **A arte da guerra**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1994.

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

VAN DE VEN, Andrew H; HUBER, George P.(Org.). **Longitudinal field research methods: studying processes of organizational change**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.