

COORDENAÇÃO DE PESQUISA E EXTENSÃO
PROF^ª. SONIA LUIZA BERNERT DA LUZ
PROF^ª. LUCIANE SILVA FRANCO

**GRUPO DE ESTUDOS PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E
INOVAÇÃO (GEPED)**

CURITIBA
2022

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	3
2 JUSTIFICATIVA	4
3 OBJETIVOS.....	5
3.1 OBJETIVO GERAL	5
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
4 REFERENCIAL TEÓRICO.....	5
5 METODOLOGIA.....	11
6 AVALIAÇÃO	12
7 CRONOGRAMA	13
8 REFERÊNCIAS	13

1 INTRODUÇÃO

Na teoria e na prática de gestão, o ambiente empresarial apresenta complexidade dinâmica. Exige novas abordagens de pensar e agir dos gestores e demais responsáveis pelas estratégias. A estratégia da empresa determina seus objetivos e metas de longo prazo. Portanto, também se refere a todas as ações implementadas para atingir as metas estabelecidas. O gestor deve trabalhar não apenas dedutivamente (da reflexão à ação, da formulação à implementação, do conceitual ao concreto), mas também indutivamente (RODRIGUES; COSTA, 2019).

A estratégia surgiu, historicamente, como um novo e poderoso discurso gerencial em meados do século XX, transformando os gestores como um grupo de administradores reativos em estrategistas responsáveis e ativos. Portanto, a estratégia também pode se basear em recursos da sociologia, engajando-se na concepção de estratégia como uma prática social (MORGAN, 1984; BERGER; LUCKMANN, 1967).

Meyer Jr., Pascucci e Meyer (2018) explicam a evolução de uma organização para encontrar as métricas de desempenho e as estratégias empregadas como uma análise da mudança ao longo do tempo. Atualmente, observa-se a necessidade de examinar a implementação da estratégia no ambiente empresarial, cujo objetivo é ocupar uma posição de inovação no mercado e ter um papel relevante na comunidade. Uma empresa que adota um modelo de estratégia com base na inovação, responde proativamente às demandas do governo, da indústria e da sociedade, mantendo ou aprimorando suas competências.

No Brasil, as ações voltadas à estratégia e inovação revelam a grande responsabilidade das empresas no futuro, ainda mais considerando que o sistema brasileiro exige uma mudança de paradigma para a gestão do conhecimento como base de sustentação do modelo de desenvolvimento social e econômico (MARCON; MELLO, 2016).

O ambiente corporativo apresenta mudanças com frequência, o que implica em mais competitividade e no desenvolvimento de planejamento estratégico. O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão, é um método para formalizar análises e processos estratégicos. Ao longo dos anos, essa ferramenta ganhou representatividade na pesquisa científica. Sendo assim, é importante para as empresas

apresentarem um cenário competitivo e com diferenciação no mercado. O planejamento estratégico deve dar resposta tanto à preocupação com a eficácia e rentabilidade da empresa, quanto também às exigências ligadas ao cumprimento da missão para a sociedade (MEYER JR.; PASCUCCI; MEYER, 2018; MEYER JR.; MUGNOL, 2004).

Com base nos conteúdos apresentados indica-se o seguinte problema de pesquisa: como o planejamento estratégico e a inovação podem impactar na mudança organizacional e nos desafios enfrentados atualmente no ambiente empresarial?

2 JUSTIFICATIVA

Na área de ciências sociais aplicadas, especificamente na Administração, a pesquisa voltada para o planejamento estratégico é importante para identificar oportunidades e ameaças. Muitas vezes, o sucesso ou fracasso de uma empresa depende das ações realizadas como resultado da realização de pesquisas.

Em primeiro lugar, é importante ter um planejamento estratégico para traçar ações a serem tomadas, ou seja, definir uma direção. Portanto, no ambiente empresarial, o planejamento estratégico é indispensável para focar os esforços nas metas de sucesso e, conseqüentemente, evitar a dispersão.

Começa com a escolha e avaliação de várias fontes de informação e termina com componentes que podem ser situacionais e emocionais. O planejamento estratégico vem valorizando cada vez mais a inovação em um ambiente complexo e incerto. O papel da inovação está relacionado em auxiliar os administradores a aumentar sua eficácia nos processos de tomada de decisão, garantindo o desenvolvimento de estratégias em suas organizações. O planejamento estratégico é um método para formalizar análises e processos estratégicos. Ao longo dos anos, essa ferramenta ganhou representatividade na pesquisa científica.

O Grupo de Estudos Planejamento Estratégico e Inovação (GEPEI) irá aprimorar nos estudantes o pensamento crítico e habilidades na área de estratégia. Desenvolver as habilidades necessárias para a realização de pesquisas é fundamental para identificar os desafios e oportunidades que as empresas enfrentam.

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Promover o conhecimento científico baseado na área de planejamento estratégico e inovação, com foco na mudança organizacional e desafios enfrentados atualmente no ambiente empresarial.

A partir disso, apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Publicar trabalhos científicos para tornar o conhecimento acessível à comunidade;
- Contribuir no conhecimento de produção e escrita científica;
- Proporcionar aos estudantes um conhecimento mais amplo de habilidades gerenciais e fortalecer o pensamento analítico e crítico;
- Relacionar a capacidade gerencial com conceitos e teorias de planejamento estratégico, incluindo uma capacidade ampliada de gerar ideias inovadoras e liderar mudanças;
- Proporcionar um pensamento sistemático e melhores habilidades de resolução de problemas para analisar e resolver situações complexas no ambiente empresarial;
- Contribuir para o autoconhecimento na formação de um profissional melhor preparado para o mercado.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Existem várias dimensões relacionadas ao conceito de gestão estratégica, sendo a estratégia relacionada ao processo e à mudança. Uma das principais autoridades em gestão, Henry Mintzberg desempenhou um papel crucial no desenvolvimento da percepção mundial da gestão. Mintzberg apresenta seu pensamento e elucida o papel do gestor, com conceitos baseados em estudos e sua capacidade de explicar com clareza o que parece complexo. O autor apresenta os conceitos de liderança, funções gerenciais e

práticas cotidianas que influenciam a gestão, os negócios e as relações com os funcionários (MINTZBERG, 2010). O conceito de estratégia visa uma relação desempenho que envolve o ambiente interno e as políticas externas (ANSOFF, 1990).

Segundo Smircich e Stubbart (1985), a abordagem da estratégia como prática pretende abrir uma nova perspectiva envolvida na elaboração da estratégia como resultado. O crescente envolvimento da disciplina de estratégia enquadra-se como prática na teoria social contemporânea e vem ganhando força desde 1980, com os teóricos da prática buscando respeitar os esforços dos atores individuais e o funcionamento social. Assim, o estudo de Starbuck (1983) também destaca uma lacuna entre o discurso, as ações e as decisões nas organizações, ilustrando que, na prática, os gestores fazem as coisas de forma diferente do que no nível do discurso.

Desde a década de 1960, a estratégia surgiu como um campo de pesquisa voltado para o estudo das escolhas estratégicas que afetam o desempenho ou contribuem para a vantagem competitiva (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004). Assim, é possível ver a estratégia de uma empresa como sua teoria de como obter vantagem competitiva. Esse tipo de abordagem diz respeito ao conteúdo da estratégia, ou seja, identifica qual é a estratégia certa para atingir o desempenho desejado (CLEGG *et al.*, 2011).

Segundo o professor Mintzberg, a reflexão vai além da inteligência pura e simples, na direção de uma sabedoria profunda que permite ao gestor aprender profundamente o cerne das questões, além das percepções usuais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL 2005).

Existem níveis de estratégias: a estratégia de nível corporativo utiliza conceitos holísticos que incluem orientação plena no curto e médio prazo e, se possível, também no longo prazo. A estratégia em nível de negócios se expande para incluir uma visão baseada no mercado, uma visão baseada em recursos e uma visão relacional por consultores de gestão. Os objetivos definidos devem ser implementados em conformidade ao nível operacional. A administração deve verificar se os respectivos objetivos planejados foram efetivamente alcançados. Isso encerra o ciclo da gestão operacional para a gestão estratégica e regulatória (MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO, 2014).

Prevendo a dinâmica que deve se estabelecer nas condições de competição dentro de uma possível falta de padrões, é possível observar diferentes métodos a serem empregados e, assim, definir a estratégia (MINTZBERG, 1990).

Na estratégia como plano, o diretor executivo elabora uma estratégia antes de agir, definindo uma direção para cada etapa de como a organização irá proceder. Esse plano de longo prazo traça a trajetória da organização de um ponto a outro sem problemas ao longo de sua execução (MINTZBERG, 1990).

A estratégia como padrão é um modelo que permite à organização manter a coerência em suas ações ao longo do tempo. Este caso acena para os conceitos de estratégia desejada e estratégia executada (MINTZBERG, 2010).

Algumas organizações apresentam que tudo correu conforme o planejado, enquanto outras revelam que a primeira não teve nada a ver com a segunda. Existe ainda uma terceira possibilidade, chamada de estratégia emergente, que diz respeito a estratégias imprevistas que surgem durante a execução de um plano anterior (MINTZBERG; WATERS, 1985; STARBUCK, 1983).

O autor define estratégia como uma posição como um lugar selecionado para um produto dentro de determinados mercados. Em outras palavras, refere-se a um nicho de mercado específico (MINTZBERG, 2010).

As organizações, como as pessoas, desenvolvem um caráter interagindo com o mundo por meio de suas habilidades específicas. Essa linha de pensamento aborda o assunto de forma descritiva, visando uma melhor compreensão do que é estratégia, e relaciona diversos conceitos a diferentes linhas de pensamento, agrupando-os em dez escolas de pensamento de formulação de estratégia (TAIEB; HOWARD, 2005; MINTZBERG, 1990).

Segundo Teece (2014), as organizações que investem em habilidades, comunicação e em processos de aprendizagem, proporcionam um espaço organizacional favorável para a inovação, como exemplo são os ambientes de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). A captação das habilidades, da comunicação e dos processos de aprendizagem entre os colaboradores e pesquisadores é importante para o processo de criação. Esta captura é um processo essencial do planejamento estratégico, pois contribui para entender o processo de inovação e de aprendizado, influenciando em uma melhora no desempenho dos negócios.

As escolas de pensamento são divididas em Design, Planejamento e Posicionamento (três escolas prescritivas), Empreendedora, Cognitiva, Aprendizagem, Poder, Cultural, Ambiental e Configuração (sete escolas descritivas). Assim, os conceitos apresentados dão à estratégia uma base mais tangível. No entanto, ainda é necessário descrever as diferentes etapas do que se pode definir como planejamento estratégico (MINTZBERG, 2007; MINTZBERG, 1990).

Resumidamente, nesta premissa, o processo de planejamento estratégico diz respeito a analisar como as estratégias emergem nas organizações e descobrir a abordagem mais adequada às constantes mudanças no ambiente (CHAKRAVARTHY; WHITE, 2002; MINTZBERG, 1990). Assim, é possível observar que todo planejamento estratégico deve buscar um equilíbrio entre o deliberado e o emergente. Em outras palavras, esta ferramenta deve buscar o controle enquanto fomenta o aprendizado organizacional (MARCON; MELLO, 2016).

Clegg *et al.* (2011) objetivam apresentar o significado de estratégia. As estratégias tornam os requisitos e objetivos de gestão compreensíveis. A estratégia é essencial entre os requisitos gerais da empresa e sua gestão na forma de missão, visão e valores, sendo requisitos para as partes interessadas. De acordo com Mintzberg (1990), a estratégia fornece uma estrutura, as regras centrais dizem como os objetivos devem ser alcançados.

Mintzberg (2007) enfatiza a subjetividade das percepções e decisões estratégicas. O decisor individual ou a equipe que toma uma decisão estratégica é culturalmente influenciado por seus processos de socialização e aprendizagem, integração em redes e pessoal, que afetam sua disposição em determinada especificação.

Mintzberg (1990) detalhou extensivamente as razões para a ineficácia no planejamento estratégico. O autor se opõe ao planejamento estratégico e ao pensamento ? O planejamento estratégico é um processo analítico voltado para a programação de estratégias previamente identificadas, cujo resultado é um plano. O pensamento estratégico é um processo sintético de intuição e criatividade, cujo resultado é uma visão integrada do negócio.

Hamel e Prahalad (1994) descrevem o planejamento estratégico como uma atividade burocrática, ao passo que veem o pensamento estratégico em termos de “criatividade”. Mintzberg não considera o pensamento estratégico uma nova forma de

descrever o processo estratégico, mas sim um tipo particular de pensamento com características específicas (Mintzberg, 2010).

Mintzberg (2007) mostrou que as estratégias deliberadas que precedem a ação são frequentemente complementadas por estratégias emergentes e não planejadas ditadas pelo ambiente. De acordo com Stoner e Freeman (1992), o planejamento estratégico compreende as etapas: i) diagnóstico, ii) definição de metas, iii) implementação e, iv) controle estratégico. No diagnóstico estratégico, o processo interno resume os pontos fortes e fracos da empresa, enquanto o processo externo identifica oportunidades e ameaças em seu ambiente. O diagnóstico visa encontrar uma vantagem competitiva para a empresa. A definição dos objetivos estratégicos é específica para cada empresa, dependendo das expectativas e intenções dos diferentes *stakeholders*. As metas devem ser consistentes com o que a empresa quer e pode fazer. Na implementação da estratégia, o orçamento traduz os planos operacionais em termos financeiros para implementá-los em breve. Por fim, o controle estratégico permite que os gestores avaliem as estratégias adotadas.

O Quadro 1 apresenta a definição de estratégia nas organizações segundo os principais autores da literatura nesta linha de pesquisa.

Quadro 1: Definição de estratégia conforme os autores clássicos

Autores	Definição
Mintzberg (1990)	A ação estratégica é condicionada por aspectos sociais e cognitivos. É a força mediadora entre organização e contexto formada por um padrão no processo decisório da organização.
Fahey (1989)	Estratégia envolve como a empresa pode usar suas capacidades para criar e sustentar vantagens competitivas.
Schendel & Hatten (1972)	O conceito de estratégia relaciona-se com os objetivos da organização e as ações tomadas para alcançá-los. Também estabelece um padrão de alocação de recursos, considerando ambiente e estrutura.
Drucker (1954)	Estratégia é analisar o ambiente atual e as mudanças eventualmente necessárias. Essa análise incorpora os recursos disponíveis na organização e os que precisam ser adquiridos.
Ansoff (1965)	É a elaboração de um conjunto de regras de tomada de decisão para orientar o comportamento da organização como uma possibilidade de adaptação a um ambiente em mudança. Estratégia é a concepção das atividades da empresa, especificando o progresso, os campos de expansão e direção, as forças a serem exploradas e o lucro obtido.
Cannon (1968)	Estratégias são decisões para realizar as ações necessárias para permitir que a empresa seja competitiva e atinja seus objetivos.
Mintzberg (2007)	Estratégia é um plano ou modelo para integrar metas, organizando ações e políticas sequencialmente dentro de um processo coeso.
Barney (1991)	É a teoria da empresa para o processo de competição com eficiência. A estratégia influencia o desempenho, visto que o autor considera que competir com eficiência

	envolve ser produtivo.
Chandler (1962)	É definir as metas de longo prazo da organização e adotar processos integrados para explicar a relação entre as especificidades, o ambiente e a estrutura da organização.
Wernerfelt (1984)	Método econômico para examinar a posição dos recursos da empresa e identificar sua estratégia. Segundo o autor, o conceito de evolução da empresa diz respeito ao desenvolvimento de novos recursos. Assim, a posição dos recursos pode simbolizar um obstáculo à entrada de novos concorrentes no mercado.

Fonte: elaborado pelos autores

Como pode ser observado no Quadro 1, não há consenso sobre como desenvolver e implementar uma estratégia. Mintzberg identificou escolas de pensamento estratégico, cada uma diferindo da outra em premissas, características e foco. O desenho, planejamento e posicionamento das escolas tradicionais de pensamento fornecem o conforto necessário para dominar o processo de formulação da estratégia, mas não necessariamente a realidade resultante. Essas escolas “deliberadas” que fornecem processos estratégicos estruturados geralmente são objetivas e analíticas em suas abordagens, fazendo uso liberal de estatística, mas esse modelo não é muito flexível (MINTZBERG, 1990).

As escolas contemporâneas incorporam fatores não quantificáveis, muitas vezes ignorados pelas escolas tradicionais deliberadas, são menos deterministas e mais personalizadas, e se adaptam melhor a um ambiente real em mudança. Em outras palavras, as escolas contemporâneas se adaptam às realidades políticas, ao contrário de suas contrapartes deliberadas (MINTZBERG, 2007; BARNEY, 1991).

Os planejadores raramente implementam estratégias sozinhos, então pensamentos e ações são frequentemente desconectados. Além disso, o ambiente de negócios pode mudar mais rapidamente do que um processo estruturado pode reagir com uma estratégia atualizada, e muitas das questões mais críticas relacionadas à estratégia não são facilmente quantificáveis ou analisáveis por meio de dados “concretos” (WERNERFELT, 1984).

O planejamento estratégico tem o papel de promover o alinhamento dos objetivos e metas, visto que são indispensáveis para o desempenho organizacional e a satisfação no trabalho (HAMEL; PRAHALAD, 1994). A organização no ambiente corporativo, por sua complexidade, exige dos gestores o uso da inovação. Complexidade significa que os desenvolvimentos são difíceis de prever, o que se aplica a mercados ou tendências encontradas nas empresas. Devido à imprevisibilidade

resultante de uma empresa, a complexidade dificulta significativamente a capacidade de tomar decisões ou dificulta os processos de tomada de decisão (RODRIGUES; COSTA, 2019).

Porter (1996, p.78) relata que no planejamento estratégico “a única maneira de se ter uma vantagem é por meio da inovação, com um direcionamento estratégico consistente. Uma organização deve possuir algo que a torne distinta”. Em longo prazo, isso é altamente adverso para as empresas, que exigem exatamente o oposto: reações rápidas e inovação em um ambiente de mudanças constantes. Assim, enquanto a tarefa central dos gestores costumava ser liderar e controlar, agora é gerenciar a complexidade por meio de regulamentação, design e organização (RODRIGUES; COSTA, 2019; PORTER, 1996).

Portanto, o planejamento é uma ferramenta para coordenar os processos na empresa. Esta ferramenta redesenha processos conhecidos e permite uma mudança em sistemas complexos, incluindo incertezas ou probabilidades. O planejamento visa reduzir, controlar e prevenir processos complexos (WHITTINGTON, 2006).

5 METODOLOGIA

O GEPEI será um grupo para discussão de temas relacionados com o planejamento estratégico e inovação, com foco na mudança organizacional e desafios enfrentados atualmente no ambiente empresarial. Será disponibilizado um certificado de 60 horas complementares para os estudantes que participarem dos encontros e da apresentação final.

O Grupo de Estudos Planejamento Estratégico e Inovação terá a duração de dois anos, com início em setembro de 2022. Os encontros irão ocorrer mensalmente pela plataforma *Teams*, das 19h:30min às 21h:30min (na primeira segunda-feira do mês). As inscrições serão realizadas pelo *Forms* conforme as datas que serão divulgadas no edital de abertura.

A seleção será feita pelas Professoras Sonia e Luciane, após análise das respostas e relação das intenções com a proposta do grupo, e o resultado será divulgado nas páginas do Facebook e Instagram da Faculdade Unina.

Após o processo seletivo e divulgação dos aprovados, nos encontros pela plataforma *Teams*, os procedimentos de orientação irão ocorrer da seguinte forma:

- Discussão nos encontros sobre o assunto contemplado em um texto pré-indicado para leitura, além de capacitação em metodologia e escrita científica.

- As etapas de pesquisa irão ser realizadas da seguinte forma: i) Definição do problema de pesquisa e objetivos de pesquisa; ii) Desenvolvimento de introdução; iii) Escrita do referencial teórico; iv) Definição da metodologia; v) Apresentação dos resultados encontrados; vi) Discussão dos resultados; vii) Conclusão.

O estudante deverá entregar o artigo final e realizar a apresentação do trabalho. Os procedimentos de submissão dos trabalhos irão ocorrer da seguinte forma:

- A seleção dos congressos e/ou periódicos para submissão será realizada pelas professoras em conjunto com os estudantes.

- Os estudantes serão orientados em relação às etapas processo de submissão dos trabalhos na plataforma selecionada.

No decorrer da execução destas atividades espera-se promover a capacitação do estudante em pesquisa científica durante o curso de Administração, visando dar ênfase ao processo de ensino e aprendizagem.

Com a combinação do conhecimento adquirido no decorrer da graduação e a aplicação de métodos de pesquisa, os estudantes participantes aprenderão como liderar mudanças de forma eficaz, tomar decisões estratégicas e aprimorar a inovação no ambiente dinâmico das empresas.

6 AVALIAÇÃO

A realização das atividades deste grupo de estudos resultará ao final na geração de trabalhos científicos a serem publicados em anais de congressos e/ou periódicos que indexados no Qualis pela Capes.

No que tange a instituição, o projeto irá proporcionar maior ênfase no curso de Administração da Faculdade Unina na pesquisa científica. A principal inovação se refere a possibilidade dos estudantes na modalidade de ensino à distância estarem inseridos no âmbito da pesquisa, como experiência profissional e acadêmica.

7 CRONOGRAMA

O Quadro 2 apresenta o cronograma com relação às etapas da pesquisa e datas de início e término das atividades.

Quadro 2: Cronograma com as atividades para o desenvolvimento do grupo de estudos

Descrição das atividades	Datas
Período de inscrição	08/08/2022 a 18/08/2022
Processo seletivo	19/08/2022 a 21/08/2022
Divulgação do resultado final	22/08/2022
Início das atividades	Setembro 2022
Fim das atividades	Setembro 2024

8 REFERÊNCIAS

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BARNEY, J. B. Firm resource and sustained competitive advantage, **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The Social Construction of Reality**. New York: Anchor Books, 1967.

CANNON, J. **Business strategy and policy**. New York: Harcourt, Brace & World, 1968.

CHAKRAVARTHY, B. S.; WHITE, R. E. **Strategy Process: forming, implementing and changing strategies**. Handbook of Strategy and Management. SAGE Publications Inc : Thousand Oaks, 2002.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M. Get up, I feel like being a strategy machine. **European Management Review**, v.1, n.1, p.21-28, 2004.

CLEGG, S.; CARTER, C.; KORNBERGER, M.; SCHWEITZER, J. **Strategy: theory & practice**. London: Sage, (Capítulos 1 e 2), 2011.

DRUCKER, P. F. **The practice of management**. New York: Oxford University Press, 1954.

- FAHEY, L. **The strategic planning management reader**. Englewood Cliffs/New Jersey: PrenticeHall, 1989.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**, Boston: Harvard Business School Press, 1994.
- MEYER, JR. V.; PASCUCCI, L.; MEYER, B. Strategies in Universities: Tensions between Macro intentions and Micro actions. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n.2, p. 163-177, 2018.
- MEYER JR., V.; MUGNOL, G. Competição e Estratégia no contexto das instituições de ensino superior. **Diálogo Educacional**, v.4, n.11, p. 153 – 165, 2004.
- MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J. J.; RAPOSO, F. M. Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised By Management Students? **Business Administration and Management**, v.18, n.1, p. 43 – 61, 2014.
- MARCON, R.; MELLO, R. B. Estratégia em Organizações: a produção científica brasileira entre 2003 e 2011. **Revista Alcance**, v. 23, n.2., p. 127-144, 2016.
- MINTZBERG, H. **Managing**. San Francisco: Berret-Koehler (Capítulos 1 e 6), 2010.
- MINTZBERG, H. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, v.11, n.1, p.171-195, 1990.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **The Cognitive School**, In: Strategy Safari, New York: Free Press, p. 149-173, 2005.
- MINTZBERG, H. **Tracking Strategies: toward a general theory**. New York: Oxford University Press, 2007.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic management journal**, v.6, n.3, p.257–272, 1985.
- MORGAN, G. Opportunities Arising from Paradigm Diversity. **Administration and Society**, v.16, n. 3, p. 346-387, 1984.
- PORTER, M. E.; **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Editora Campus. Rio de Janeiro, 1996.
- RODRIGUES, M. G.; COSTA, F. J. P da. Organizações, Inovação e Administração Estratégica. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.10, n.4, p. 1-19, 2019.
- SCHENDEL, D. E.; HATTEN, K. J. Business policy or strategic management: A view for an emerging discipline. **Academy of management proceedings**, 1972.
- SMIRCICH, L.; STUBBART, C. Strategic Management in an Enacted World. **Academy of Management Review**, v.10, n.4, p.724-736, 1985.
- STARBUCK, W. Organizations as Action Generators. **American Sociological Review**, n. 48, v.1, 1983.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 9.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1992.

TAIEB H.; HOWARD, T. The Field of Strategy: In Search of a Walking Stick. **European Management Journal**, v.23, n.5, p. 507-519, 2005.

TEECE, D.J.; A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal os International Business Studies**, v. 45, n. 1, p. 8-37, 2014

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n.1, p. 171-180, 1984.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v.27, n.5, p. 613-634, 2006.