

## **O Processo de Implementação da Estratégia: um Estudo Segundo os Modelos de Hart (1992)**

### **The Strategy-Making Processes: a Study Based on Hart's (1992) Models**

Rodrigo Angonese

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da  
Universidade Regional de Blumenau – FURB, Santa Catarina, Brasil  
rangonese@upf.br

Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda

Doutora em Administração pela Universitat de València - Espanha  
Professora do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Catarinense - FC, Campus São  
Francisco do Sul, Santa Catarina, Brasil  
rosalialavarda@ifc.edu.br

Carlos Eduardo Facin Lavarda

Doutor em Contabilidade pela Universitat de València-Espanha  
Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da  
Universidade Regional de Blumenau – FURB, Santa Catarina, Brasil  
clavarda@furb.br

Editor Científico: José Edson Lara  
Organização Comitê Científico  
Double Blind Review pelo SEER/OJS  
Recebido em 22.10.2012  
Aprovado em 22.11.2012



Este trabalho foi licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição – Não Comercial 3.0 Brasil

## RESUMO

Hart (1992) sugere cinco modelos para caracterizar o processo de implementação da estratégia nas empresas. Considerando esse contexto, o objetivo deste trabalho é verificar como os modelos de implementação da estratégia, propostos por Hart (1992), são aplicados nas organizações. Para atingir o objetivo, considera-se, no estudo, o fator contingencial relacionado à estabilidade ou instabilidade do ambiente. A pesquisa classificou-se como qualitativa, adotando-se um estudo de casos. Os dados foram coletados por entrevista, aplicada ao nível gerencial de cada empresa. Uma das empresas caracterizou-se por atuar em um ambiente estável, enquanto a outra foi classificada por atuar em um ambiente instável. Os resultados apontam que ambas as empresas adotam uma combinação customizada de modelos para caracterizar o processo de implementação estratégica. O fator contingencial ambiente atuou como direcionador para a escolha dos modelos e não como um fator determinante. As duas empresas apresentaram classificação em modelos que não são frequentes, em relação às características do ambiente de atuação.

**Palavras-chave:** Estratégia; Hart; Ambiente; Contingência.

## ABSTRACT

Hart (1992) suggests five models to characterize the strategy-making process in companies. In this context, the objective of this study is to verify how the models of strategy-making process proposed by Hart (1992) are applied in organizations. To achieve the goal was considered in the study, the contingency factor related to stability or instability of the environment. The research was classified as qualitative, through a case study and data were collected by interview applied to the middle-management level of two firms. One firm was characterized by acting in a stable environment, while the other was classified by acting in an unstable environment. The results pointed out that both firms use a combination of customized templates for characterizing the strategy implementation process. The environmental contingency factor has acted as a director for the selection of models and not as a determining factor. Both firms presented classification models that are not common in relation to environmental characteristics where they are performing.

**Keywords:** Strategy; Hart; Environment; Contingency.

## 1 INTRODUÇÃO

Como ocorre a implementação da estratégia nas empresas, tem sido um fenômeno que desperta a curiosidade de diversos estudiosos desde longa data. Muitos estudos acerca do assunto foram publicados nos últimos anos. No princípio, acreditava-se que o processo de implementação da estratégia possuía um caráter apenas racional. Entretanto, pesquisas demonstraram que esse fenômeno não pode ser caracterizado apenas como tal, visto que existem limitadores cognitivos e ambientais.

Diversos fatores afetam o processo de fazer estratégia. Desde a postura adotada pela alta administração, até fatores relacionados ao ambiente em que a empresa opera, contribuem no processo. Portanto, percebe-se que o processo de implementação da estratégia nas organizações é um fenômeno complexo e instigante, como tema para pesquisas. Nesse contexto, Hart (1992) realizou uma pesquisa em que, a partir de estudos publicados sobre o tema, concentrava o processo da implementação da estratégia em cinco modelos básicos. Cada modelo proposto por Hart (1992) apresenta características peculiares, que envolvem, também, contingências, como a estrutura da empresa (tamanho e estágio de desenvolvimento), orientação estratégica e ambiente em que a empresa opera.

Tendo por parâmetro os cinco modelos propostos por Hart (1992), esta pesquisa objetiva, de forma geral, verificar como os modelos de implementação da estratégia são aplicados nas organizações. Procura-se, assim, contribuir, testando empiricamente os modelos. Pretende-se que as informações obtidas junto à amostra possam auxiliar no entendimento do fenômeno que envolve a implementação da estratégia nas organizações. A pesquisa contribui, também, no sentido da classificação dos modelos de implementação da estratégia, segundo os fatores contingenciais a que estão submetidas.

Aliado ao objetivo geral, delineou-se a seguinte questão problema: como os modelos de implementação da estratégia propostos por Hart (1992) são verificados nas organizações?

Além do objetivo geral, a pesquisa propõe-se a atender mais dois objetivos específicos: verificar se as empresas adotam uma composição dos diferentes métodos de implementar a estratégia, propostos por Hart (1992); e verificar se o

fator contingencial ambiente realmente interfere na escolha do modelo de implementação da estratégia nas organizações.

Observe-se que os dados para a realização da pesquisa foram coletados por meio de entrevista, a partir de uma abordagem qualitativa e com procedimentos de estudo de casos, conforme preconizado por Yin (2005) e Eisenhardt (1989).

O presente artigo estrutura-se em cinco seções iniciadas por esta introdução. Na sequência, faz-se uma descrição dos principais conceitos e estudos relacionados ao tema. Segue-se a descrição do método e os procedimentos da pesquisa. Após, descrevem-se os resultados da tabulação e procede-se a análise dos dados. Por fim, apresentam-se as considerações finais da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Temas presentes nos modelos utilizados para descrever o processo estratégico

O processo de implementação da estratégia envolve a abordagem de três temas fundamentais: a racionalidade, a visão e o envolvimento. Quanto à Racionalidade, Hart (1992) menciona que muitos dos modelos de implementação da estratégia foram baseados na racionalidade. Hart (1992), analisando os modelos que tentam explicar o processo de fazer estratégia, percebeu a racionalidade como uma característica presente na maioria deles. Esclarece que nem sempre a racionalidade se apresenta de modo puro, ou seja, em muitos modelos a racionalidade é limitada por realidades políticas e cognitivas.

O fator visão também aparece em alguns modelos para ao processo de implementação da estratégia. Hart (1992) cita, como exemplo, o modelo de Chaffee (1985). Nesse modelo, as partes interessadas na empresa “são motivadas a acreditar e agir conforme o esperado para a produção de resultados favoráveis para a organização” (Hart, 1992, p. 332). A visão também está presente em outros modelos, como no de Bourgeois e Brodwin (1984, p. 250), em que, no modelo cultural proposto pelos autores, “o CEO dirige sua organização comunicando e inculcando sua visão e a missão global da empresa”.

Hart (1992) percebeu, ainda, que o tema envolvimento também foi incorporado em diversos modelos para o processo de implementação da estratégia.

O envolvimento refere-se à necessidade de colaboração por parte de todos os membros da organização em todos os níveis, estratégico, tático ou gerencial, em um fluxo de informações *top-down* ou *bottom-up* (Hart, 1992). Sem comprometimento dos membros da organização o processo de implementação da estratégia fica prejudicado.

Diante desse contexto, percebe-se que o processo de fazer estratégia acaba caracterizado por três elementos essenciais: a racionalidade (mesmo que limitada por realidades políticas e cognitivas); a visão; e o envolvimento. Todos os três temas, com uma maior ou menor ênfase, estão presentes nos modelos desenvolvidos para o processo de fazer estratégia.

## 2.2 Modelos de implementação da estratégia segundo Hart (1992)

Hart (1992) classifica os modos de fazer estratégia em cinco modelos, quais são: Comando, Simbólico, Racional, Transacional<sup>1</sup> e Gerador<sup>2</sup>. Cada modelo possui suas características e associações com níveis utilizados pelos gestores da alta administração. A seguir, descreve-se a caracterização para os modelos propostos por Hart (1992).

O modelo Comando caracteriza-se por uma liderança na empresa, geralmente exercida por uma única pessoa ou um grupo de pessoas da alta administração da organização. Nessas pessoas está centralizado o controle e o processo de fazer estratégia na organização (Hart, 1992). Segundo Hart (1992), nesse modelo, a estratégia é estabelecida pela alta administração e, portanto, implementada no sentido de cima para baixo. Nessa situação, as demais pessoas da organização devem agir simplesmente pelo acatamento e cumprimento das ordens. Não há espaço para discussão do plano ou sugestões de melhoria. O plano de implementação da estratégia é imposto na organização. Segundo Hart (1992), nesse modelo, a alta administração atua ditando regras, como um comandante. Aos demais membros da organização resta apenas obedecer e cumprir as ordens.

O modelo Simbólico envolve “a criação pelos gestores da alta administração de uma visão convincente e de uma missão corporativa clara” (Hart, 1992, p. 336).

<sup>1</sup> O termo “*transactive*” foi traduzido intencionalmente para “transacional”.

<sup>2</sup> O termo “*generative*” foi traduzido intencionalmente para “gerador”.

Nesse modelo, o processo de implementar a estratégia estará direcionado pela missão e pela visão da empresa. Hart (1992) cita Bennis e Nanus (1985), Block (1988), e Dutton e Dukerich (1991), que compartilham o posicionamento de que a missão e a visão da organização acabam por se tornar elementos fundamentais, na medida em que proporcionam significado para as atividades da companhia, além de um senso de identidade nos funcionários. Hart (1992) menciona, ainda, que não adianta apenas que a missão e a visão estejam estabelecidas. Deve-se, também, traduzir a missão em objetivos específicos, que podem ser internos ou externos à organização. Tais objetivos são fundamentais, pois devem inspirar todos os membros da organização na busca por um alto nível de realização.

O modelo Racional busca ser compreensível em seu escopo. Esse posicionamento difere do modelo comando ou do modelo simbólico (Hart, 1992). No modelo racional, existe uma ampla gama de informações que devem ser compartilhadas com os membros que fazem parte da organização, em um sistema formal, no qual o planejamento aparece de maneira formalizada (Hart, 1992). Destaca-se que “para assegurar a implementação efetiva, a alta administração cuidadosamente monitora e controla a atividade dos subordinados que é executada pela comparação entre a performance contábil e o planejamento” (Hart, 1992, p. 338).

O modelo Transacional, segundo a proposta de Hart (1992), constitui a estratégia pela interação e aprendizado, em detrimento da execução de um plano pré-determinado. Fiol e Lyles (1985, p. 803) mencionam que o aprendizado organizacional “significa o processo de melhora das ações por meio de melhor conhecimento e entendimento”. Hart (1992) menciona que existem limites ambientais e cognitivos que impedem a alta administração de integrar a formulação da estratégia e sua implementação. Portanto, não há como formalizar um plano para a estratégia, devido a fatores ambientais e de conhecimento. Para Hart (1992, p. 338), nesses casos, “a estratégia é desenhada por meio de um diálogo constante com partes relacionadas à empresa que são chave – funcionários, fornecedores, clientes, governo e agentes reguladores”. Continuando, o autor (1992) destaca que com esse perfil, nesse modelo, a comunicação entre as partes citadas desempenha um papel muito importante. Considerando esse perfil, a alta administração acaba assumindo um papel de facilitador do processo, agindo como instrumento de ligação entre os agentes, a fim de estabelecer o direcionamento da estratégia (Hart, 1992).

O modo Gerador de fazer estratégia depende totalmente dos membros que compõem a organização (Hart, 1992). Segundo Hart (1992), os membros da organização possuem autonomia para colocarem suas ideias em prática, assumirem riscos e experimentarem. Hart (1992, p. 339) diz, ainda, que “a regra para a alta administração neste modelo é encorajar os membros da organização para a experimentação e o risco, e nutrir o desenvolvimento de ideias com alto potencial”. Cabe à alta administração gerenciar o potencial que emerge das pessoas que constituem a base operacional da empresa. Percebe-se, assim, que o fluxo de informação para a implementação da estratégia parte da base operacional da empresa em direção à alta administração.

Pelos modelos propostos por Hart (1992), percebe-se que a estratégia é implementada nas organizações, considerando peculiaridades de cada setor, limitações cognitivas, ambiente em que as empresas estão imersas, cultura, modelo de gestão, etc. Portanto, não há uma forma padrão de implementar a estratégia na empresa. Hart (1992), quando propõe os modelos supracitados, também menciona que se pode encontrar no mercado, organizações que adotam uma combinação dos modelos.

Exemplifica-se, supondo que uma empresa possa implementar a estratégia com a utilização dos modelos comando e gerador. Caso a empresa possua um modelo de fazer estratégia composto por 50% do modelo comando e 50% do modelo gerador, ela possuirá uma combinação de fazer estratégia. De outra forma, a empresa poderá apresentar uma combinação diferente, 60% modelo comando e 40% modelo gerador. Dependendo de como se constitui a combinação entre esses dois modelos, pode-se obter formas diversas de implementação da estratégia.

### **2.3 Fatores contingenciais**

Hart (1992) cita diversos autores: Miller e Friesen (1983), Fredrickson (1983), Fredrickson e Mitchell (1984), Fredrickson e Laquinto (1989) e Miller (1987), que posicionam fatores contingenciais presentes no processo de implementação da estratégia. Esses fatores contingenciais seriam responsáveis pelo aumento do número de modelos para o processo de implementação da estratégia. Dentre os

fatores contingenciais citados, Hart (1992) menciona três: ambiente, estrutura da organização (tamanho, estágio de desenvolvimento) e orientação estratégica.

Continuando, Hart (1992) explica que, dependendo dos fatores contingenciais, a organização pode ser conduzida para a adoção de determinado modelo de implementação da estratégia. Por exemplo, Hart (1992) menciona que empresas que atuam em um ambiente de baixa complexidade, tendem a adotar o modelo de comando. Justifica seu posicionamento, afirmando que um ambiente com baixa complexidade permite que haja um melhor entendimento por um único líder ou um pequeno grupo da alta administração. Assim, haveria maior facilidade na manutenção de um controle efetivo. Pelo mesmo motivo, o modelo comando seria mais propenso a ser implementado em pequenas organizações.

De modo distinto do modelo comando, o modelo simbólico estaria mais sujeito a ser encontrado em médias empresas, que apresentam um rápido crescimento, atuando em um ambiente veloz, que exigem mudanças radicais (Hart, 1992). O autor justifica seu posicionamento, afirmando que empresas com esses fatores contingenciais devem basear a implementação da estratégia em uma missão e visão bem definidas. Bourgeois e Eisenhardt (1988) mencionam que, quando a empresa opera em um ambiente dinâmico e ágil, a alta administração possui pouco tempo para a implementação de planos formais. Nesses casos, a presença de flexibilidade é fundamental no processo de implementação da estratégia. O modelo simbólico também apresenta relação quanto à orientação estratégica. Há ênfase sobre a missão e o modelo simbólico deve ser mais efetivo em suportar estratégias proativas do que estratégias reativas (Hart, 1992).

Já o modelo racional, apresenta-se destacado em ambientes estáveis, com poucas mudanças, em médias e grandes empresas que apresentam um crescimento estável e uma posição consolidada no mercado. Segundo Hart (1992), empresas que apresentam esse perfil estão mais propensas à adoção de tal modelo, pois ele acaba por configurar-se como o mais adequado e possível de ser implementado, já que há a possibilidade de um planejamento formal e de sistemas de controle. A empresa poderia beneficiar-se das vantagens que o modelo oferece, pois apresenta uma configuração que suporta sua implementação. Percebe-se, então, que o processo de implementação da estratégia não se concentra apenas na vontade da alta administração e, sim, nos fatores contingenciais que a organização apresenta e



que são os responsáveis pela viabilização da implementação de determinado modelo ou combinação de modelos.

A respeito do modelo transacional, Dess e Beard (1984) mencionam que o modelo transacional é interativo e aplica-se em ambientes de negócio caracterizados por alto nível de complexidade e heterogeneidade. Hart (1992) menciona que esse contexto pode acontecer em indústrias com uma base de clientes e fornecedores complexa, posicionadas internacionalmente, em uma ampla variedade de mercados. Nesse contexto, relata Hart (1992), a aceitação e legitimidade do processo estratégico é um fator crítico para empresas que possuem uma ampla gama de partes interessadas. Sendo assim, a orientação estratégica acaba voltada para a melhoria de produtos e serviços, mais comum em grandes empresas posicionadas em mercados já estabelecidos.

Quanto ao modelo gerador, Emery e Trist (1965) dizem que, em ambientes turbulentos, há a necessidade de flexibilidade, para que haja mais dinamismo nas decisões. Isso envolve descentralização e delegação no processo de tomada de decisão. Considerando esse contexto, provavelmente implementar estratégia, a partir de outro modelo, pode se tornar muito complexo e difícil (Hart, 1992). Para Hart (1992), a orientação estratégica, nesses casos, está mais voltada para a necessidade de inovação.

Percebe-se, portanto, que a implementação de um modelo ou a combinação entre modelos, depende principalmente das características da empresa, do ambiente onde a mesma encontra-se inserida, do estágio de crescimento ou ciclo de vida e da sua orientação estratégica. Percebe-se, desse modo, a complexidade envolvida no processo de implementação da estratégia nas organizações.

## 2.4 Teoria contingencial

Segundo Donaldson (1999, p. 103), a teoria da contingência estabelece que...

[...] não há uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações. A otimização da estrutura variará de acordo com determinados fatores, tais como a estratégia da organização ou seu tamanho. Assim, a

organização ótima é contingente a esses fatores, que são denominados fatores contingenciais.

Segundo Molinari e Guerreiro (2004, p. 5), uma contingência...

[...] representa uma circunstância do ambiente externo à qual a organização precisa adaptar-se para garantir sua continuidade e atingir seus objetivos. Ou seja, uma contingência é algo que não pode ser influenciado pela organização, porém é capaz de influenciar a organização.

Donaldson (1999, p. 103) menciona, ainda, que:

Há diversos fatores contingenciais: estratégia, tamanho, incerteza com relação às tarefas e tecnologia. Essas características organizacionais, por sua vez, refletem a influência do ambiente em que a organização está inserida. Assim, para ser efetiva, a organização precisa adequar sua estrutura a seus fatores contingenciais, e assim ao ambiente.

Com relação ao ambiente, Pitaluga, Santos, Fernandes, Bruel e Pires (2004) definem como...

[...] tudo aquilo que rodeia a organização, estabelecendo assim uma relação de troca no qual influencia e é influenciado pelo meio, ou seja, quanto melhor a percepção de uma organização com relação ao seu ambiente de tarefa, menor a incerteza quanto à tomada de decisões administrativas.

Logo, pode-se qualificar o ambiente de diversas formas. Fagundes, Soler, Feliu, Lavarda e Lavarda (2009), em um estudo que abordava a gestão do curso de administração, considerando o enfoque da teoria da contingência, qualificou a variável ambiente sob três perspectivas: incerto, hostil e turbulento. Portanto, sob essa perspectiva, definiu-se que um ambiente estável seria aquele que, obrigatoriamente, não se qualificasse com maior ou menor ênfase nas características citadas; enquanto que um ambiente instável, obrigatoriamente deveria apresentar com maior ou menor ênfase algumas das características acima.

Child (1972) conceitua a complexidade do ambiente, como a heterogeneidade e a gama ou volume de atividades em uma organização. Dess e Beard (1984) citam diversos autores, como Duncan (1972), Pennings (1975) e Tung (1979), que

coadunam com a ideia de que gestores frente a um ambiente de complexidade irão perceber maior incerteza e, necessariamente, precisarão de um maior volume de informações do que se estivessem em um ambiente simples. Dess e Beard (1984) relatam, ainda, que, do ponto de vista da dependência de recursos, as organizações que exigem muitos *inputs* ou que produzem muitos *outputs*, atuam em um ambiente mais complexo do que as empresas que não possuem essas mesmas características.

## 2.5 Proposições para a pesquisa

A revisão da literatura posiciona-se sobre dois pilares principais: os modelos de implementação da estratégia segundo Hart (1992) e os fatores contingenciais, sob a ótica da teoria das contingências.

Hart (1992) compila um apanhado de estudos sobre a implementação da estratégia em cinco modelos: comando, simbólico, racional, transacional e gerador. Pela teoria da contingência, as empresas encontram-se inseridas em um ambiente. Portanto, a empresa necessita se adaptar a esse ambiente se desejar garantir sua continuidade e atingir seus objetivos (Molinari & Guerreiro, 2004). O ambiente influencia a estrutura das organizações (Donaldson, 1999). Logo, haveria uma relação entre o fator contingencial ambiente e os modelos de implementação da estratégia (Hart, 1992).

Portanto, embasados pelo referencial teórico da pesquisa, estabelecem-se duas proposições para essa pesquisa:

P1: Quanto mais estável o ambiente, maior a probabilidade da organização optar pelos modelos comando ou racional ou, ainda, adotar combinações entre os modelos;

P2: Quanto mais instável o ambiente, maior a probabilidade da organização optar pelos modelos simbólico, transacional ou gerador ou, ainda, adotar combinações entre os modelos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à classificação metodológica, esta pesquisa, no que se refere aos seus objetivos, classifica-se como explicativa.

Quanto aos procedimentos, foi classificada como estudo de casos. Segundo Yin (2005, p. 19), os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se “colocam questões do tipo 'como' e 'por que', quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Eisenhardt (1989, p. 535) diz que “estudos de caso podem ser utilizados para atender a vários objetivos: prover uma descrição (Kidder, 1982), testar a teoria (Pinfield, 1986; Anderson, 1983) ou gerar teoria (e.g., Gersick, 1988; Harris & Sutton, 1986)”.

Quanto à abordagem do problema, classificou-se a pesquisa como qualitativa. De acordo com Richardson (1989, p. 39), estudos qualitativos

[...] podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Para a resolução do problema e o atendimento do objetivo da pesquisa, faz-se necessário estabelecer o modelo para a mensuração da variável ambiente. O ambiente, para fins desta pesquisa, foi classificado sob duas possibilidades: estável e instável. Tomando por base as diretrizes de Fagundes *et al.* (2009), classificar-se-á como ambiente instável aquele que demonstrar fatores de incerteza, hostilidade e turbulência. Caso tais fatores não se fizerem presentes, pela sua maioria, logo, o ambiente será considerado estável. Os fatores definidos para a variável ambiente são:

F1: incerteza: a incerteza é decorrente da complexidade em que a empresa está envolvida. A complexidade caracteriza-se pela necessidade de diversos fornecedores de produtos, bem como pela comercialização de diferentes produtos.

Logo, segundo Child (1972), uma instituição que opera em um ambiente complexo terá presente, também, a incerteza no processo de gestão.

F2: hostilidade: a hostilidade é presente quando a empresa atua em um mercado com a presença de diversos concorrentes.

F3: turbulência: será presente quando a organização operar em um ambiente que oferece mudanças abruptas referentes à regulamentação tributária e legal, por parte do governo ou órgãos regulamentadores.

A variável modelo de implementação da estratégia foi definida a partir da classificação de Hart (1992). Os fatores de medição constituem os modelos propostos por Hart (1992), que são:

F4: comando: quando a estratégia a ser seguida pela empresa é estabelecida por um líder ou um pequeno grupo da alta administração e comunicada aos demais membros da organização. O controle da implementação da estratégia é centralizado na alta administração. Os funcionários atuam como soldados. Apenas obedecem ordens. Não podem questionar os planos, não oferecem sugestões. Tão somente atendem a solicitações. Os superiores atuam como comandantes, que informam qual a direção a ser tomada.

F5: simbólico: quando a estratégia é estabelecida, principalmente considerando os motivos pelo qual a organização existe, bem como o posicionamento de longo prazo da empresa. Não há planejamento formal, metas e prazos. A estratégia acontece no dia a dia, com um enfoque forte na missão e visão da empresa. Os funcionários atuam como jogadores. Entendem o processo estratégico como um desafio. Realizam as tarefas como se estivessem respondendo a esse desafio. Possuem liberdade para sugerir e apontar alternativas para as tarefas que lhe foram solicitadas. Os superiores atuam como técnicos, responsáveis por motivar e inspirar a equipe.

F6: racional: quando a estratégia é estabelecida por meio de um planejamento formal, escrito. Existem metas, objetivos, cronograma, plano de ação para a implementação das estratégias. Os funcionários agem como subordinados. Realizam as tarefas que foram planejadas. Não há espaço para sugestões, visto que as ações já foram planejadas. As pessoas apenas seguem o sistema que está

sendo implementado. Os superiores atuam como chefes, avaliando e controlando o alcance dos objetivos e metas.

F7: transacional: quando a estratégia é estabelecida por meio de processos internos e ajustes constantes. Estabelece-se a estratégia a partir de processos, de procedimentos internos, que são constantemente revisados e ajustados. Não há preocupação com a missão ou a visão da empresa. Não há nada formalizado. A estratégia apenas acontece no dia a dia da empresa, a partir de um processo interno. Os funcionários agem como participantes ativos do processo. Através do aprendizado individual auxiliam na implementação de procedimentos que se traduzem na estratégia da empresa. Os superiores atuam como facilitadores, delegando poderes e habilitando as pessoas a atuarem na implementação da estratégia.

F8: gerador: quando a estratégia é implementada, na empresa, a partir da iniciativa das pessoas que compõem a organização. A estratégia é elaborada pelos funcionários. Praticamente não há a participação da alta administração. Os funcionários agem como empreendedores, agindo a partir da experimentação e assumindo riscos. São os responsáveis pela implementação da estratégia. Os superiores atuam como responsáveis por endossar as propostas de ações e oferecer suporte para a sua implementação.

Apresenta-se, no Quadro1, um resumo da vinculação existente entre a questão de pesquisa, as proposições, a variável a investigar e os fatores de medição definidos para este estudo.

**QUADRO 1** - Questão de pesquisa, proposições, variável e fatores de medição

Questão	Proposições	Variável	Fatores de medição
Como os modelos de implementação da estratégia propostos por Hart (1992) são verificados nas organizações?	P1: Quanto mais estável o ambiente, maior a probabilidade da organização optar pelos modelos comando ou racional, ou adotar combinações entre os métodos.	V1: Ambiente	F1: Incerteza F2: Hostilidade F3: Turbulência
	P2: Quanto mais instável o ambiente, maior a probabilidade da organização optar pelos modelos simbólico, transacional ou gerador, ou adotar combinações entre os métodos.	V2: Modelo de implementação da estratégia	F4: Comando F5: Simbólico F6: Racional F7: Transacional F8: Gerador

Fonte: Dados da pesquisa.

### 3.1 Seleção, justificativa da escolha e descrição dos casos

As empresas selecionadas para a realização da pesquisa foram escolhidas intencionalmente (Eisenhardt, 1989), por questões de acessibilidade. Havia a necessidade de garantir a viabilidade da pesquisa e o fato das empresas colaborarem com a realização do estudo era fundamental. Assim, o fato da escolha intencional, atende à necessidade de acessibilidade e conveniência.

Foram selecionadas duas empresas. Uma caracterizada por atuar no ramo comercial, no atacado, operando com a comercialização de aproximadamente 7.000 itens. A outra por ser uma empresa industrial, operando com a comercialização de um único produto, muito embora possa ser configurado em 11 modelos ou sob medida.

O fato da seleção de uma empresa comercial atacadista deve-se ao fato de que ela foi considerada como uma empresa que opera em um mercado instável. Além disso, os três fatores definidos para caracterizar a atuação em um mercado instável foram reconhecidos pelo gestor da empresa. Por outro lado, a seleção de uma empresa industrial, que opera com poucos produtos, deve-se ao fato de que ela

foi reconhecida pelos seus gestores como uma empresa que opera em um ambiente estável. Logo, há duas empresas com ambientes de características opostas, permitindo que se busque a resposta para a questão proposta nesta pesquisa.

### 3.2 Técnica de coleta e análise de dados

Segundo Eisenhardt (1989, p. 534), “estudos de caso tipicamente combinam métodos de coleta de dados como arquivos, entrevistas, questionários, e observação”. Para coletar os dados, foi realizada uma entrevista semiestruturada com um gestor de nível médio, em cada empresa. A opção por entrevistar gerentes de nível médio decorre do fato de que esses gerentes, além de possuírem conhecimento sobre o processo de implementação da estratégia, podem efetivamente identificar questões relativas às regras para os funcionários de nível operacional e, também, classificar o estilo gerencial adotado pelos seus superiores (Floyd & Wooldridge, 1992). Percebe-se que tanto as regras relativas aos funcionários de nível operacional quanto o estilo gerencial de implementar a estratégia pelos supervisores são quesitos fundamentais para a identificação do modelo de implementação da estratégia utilizado pela empresa (Hart, 1992). Aliada à técnica da entrevista, foi utilizada a técnica da observação direta e a conferência dos dados coletados, a partir de informações públicas divulgadas pela empresa. A observação foi realizada *in loco* por ocasião da entrevista, enquanto que as informações públicas divulgadas pelas empresas foram checadas em seus *websites*.

Com o objetivo de obter colaboração das organizações para a elaboração da pesquisa, não se ampliou a caracterização das empresas, com o compromisso de absoluta confidencialidade dos dados. Os entrevistados foram comunicados dessa condição, objetivando que se sentissem confortáveis e comprometidos com a entrevista. As entrevistas em profundidade foram realizadas entre os dias 14 e 18 de junho de 2010, totalizando um tempo total aproximado de duas horas.

Destaca-se a importância da triangulação dos dados através das diferentes técnicas de coleta de dados adotadas, visando a evitar possíveis vieses de pesquisa (Eisenhardt, 1989; Yin, 2005).

Para a análise dos dados, os mesmos foram classificados, objetivando a identificação das variáveis necessárias para a realização da pesquisa. Para facilitar a codificação das respostas das entrevistas, elaborou-se para cada variável algumas



palavras-chave que melhor posicionassem cada organização. No Quadro 2 apresentam-se as palavras-chave relacionadas à mensuração da variável ambiente.

**QUADRO 2** - Palavras-chave para análise e classificação da variável ambiente

<b>Fator</b>	<b>Ambiente Instável</b>	<b>Ambiente Estável</b>
F1: Incerteza	Muitos fornecedores, muitos produtos, muitas configurações, diversos tipos de cliente.	Poucos fornecedores, poucos produtos, poucas configurações, poucos tipos de cliente.
F2: Hostilidade	Muitos concorrentes.	Poucos concorrentes.
F3: Turbulência	Muita regulamentação tributária e legal por parte do governo ou órgãos regulamentadores.	Pouca regulamentação tributária e legal por parte do governo ou órgãos regulamentadores.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para a variável modelo de implementação da estratégia, não se constituiu um apanhado de palavras-chave, devido ao fato de que os modelos constituem os fatores.

Adicionalmente, objetivou-se encontrar evidências no campo empírico, que pudessem subsidiar as proposições teóricas da pesquisa (Yin, 2005).

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esta seção trata-se dos resultados obtidos com a entrevista realizada aos gestores das duas empresas selecionadas para o estudo. Iniciou-se a coleta de dados por meio da entrevista com o gestor da empresa comercial e, após, com o gestor da empresa industrial. Em ambas as entrevistas, contextualizou-se o estudo e seus propósitos e foram dadas garantias de que não haveria identificação da empresa ou do respondente.

A primeira questão procurava identificar se o ambiente em que a empresa estava operando era considerado estável ou instável. Para tanto, os entrevistados foram questionados quanto aos fatores incerteza, hostilidade e turbulência, utilizados para a mensuração da variável ambiente.

O primeiro entrevistado, gestor que atua na empresa comercial, posicionou a empresa em um ambiente com a presença de muitos concorrentes, atuando com

uma grande quantidade de produtos e com alta complexidade, no que se refere à regulamentação tributária e legal, por parte do governo e órgãos regulamentadores.

Na segunda entrevista, realizada com o gestor da empresa industrial, o fator hostilidade foi caracterizado pela presença de poucos concorrentes. Quanto ao fator incerteza, o entrevistado mencionou que a empresa possui uma gama grande de fornecedores. Entretanto, a empresa possui apenas um produto, que é oferecido em onze configurações pré-estabelecidas, além da possibilidade de personalizações sob medida. Quanto à turbulência, caracterizada pela regulamentação estabelecida pelo governo, fisco e órgãos regulamentadores, a mesma foi caracterizada como alta.

Diante desse contexto, classificou-se a empresa comercial, operando em um ambiente instável, confirmado pelo reconhecimento dos três fatores utilizados para a mensuração da variável. Também, com base nas respostas oferecidas pelo entrevistado, a empresa industrial foi classificada como operando em um ambiente estável, pois há poucos concorrentes, oferece 11 possibilidades na configuração do único produto fabricado. Muito embora o gestor da referida empresa tenha mencionado que opera em um ambiente sujeito a mudanças bruscas quanto à regulamentação estabelecida pelo governo, fisco e órgãos regulamentadores, classificou-se a empresa por operar em um ambiente estável, já que prevaleceram dois dos fatores utilizados para a classificação do ambiente.

No Quadro 3, demonstra-se, de forma resumida, a classificação do ambiente em que as empresa operam.

**QUADRO 3** - Classificação das empresas segundo o ambiente em que atuam

Empresa	Fator determinante	Classificação do Ambiente pelo Fator	Caracterização do Ambiente
Comercial	Incerteza	Instável	Instável
	Hostilidade	Instável	
	Turbulência	Instável	
Industrial	Incerteza	Estável	Estável
	Hostilidade	Estável	
	Turbulência	Instável	

Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, para realização da pesquisa, como demonstrado no Quadro 3, classificou-se a empresa comercial como atuando em um ambiente instável e a empresa industrial em um ambiente estável.

Caracterizados os ambientes, foram abordadas, na entrevista, as questões que possuíam por objetivo identificar o modelo de fazer estratégia adotado pelas

empresas. Quatro foram as questões que objetivaram classificar a empresa perante o modelo ou combinações de modelos, para a implementação da estratégia.

A primeira questão indagava o respondente sobre o modo pelo qual a estratégia é implementada na organização. Na empresa comercial, o gestor afirmou que a estratégia é definida pela alta administração e comunicada aos demais membros da organização. O entrevistado afirmou, também, que:

A estratégia possui um horizonte de planejamento de longo prazo e está alinhada à atividade operacional da empresa. Não existe um planejamento formal, metas e prazos estipulados. A estratégia acontece no dia a dia e todas as ações são orientadas para a visão da empresa. Existe apenas um rumo, direcionamento, que é definido pela alta administração da empresa.

Questionado sobre qual é a missão e a visão da empresa, a resposta do entrevistado confirmou a missão e visão formalizadas da empresa.

Na empresa industrial, quando o gestor foi questionado sobre o mesmo assunto, informou que o processo de definição e implementação da estratégia é centralizado e realizado apenas por um grupo da alta administração da empresa. Não há participação do nível gerencial ou operacional na elaboração da estratégia. Existem metas e objetivos, entretanto não estão formalizados.

A segunda questão indagava o respondente sobre o fluxo de informações presentes no processo estratégico. Na empresa comercial, o gestor informou que o fluxo de informações ocorre tanto da alta administração para os demais níveis quanto do nível operacional para a alta administração. Segundo o entrevistado:

Geralmente a alta administração informa os gestores sobre quais são os objetivos a serem atingidos e esses prestam contas das suas ações e dos resultados que comprovem o alcance dos objetivos. Os gerentes possuem liberdade para propor alterações e ajustes nos objetivos desde que os mesmos continuem alinhados à estratégia da empresa.

Na empresa industrial, o fluxo de informações no processo estratégico é centralizado na alta administração. Os objetivos e as ações a serem desenvolvidos são comunicados pela alta administração. Da mesma forma, os gestores são

cobrados pelo alcance dos resultados. Os gestores possuem liberdade para sugerir alteração nos processos utilizados para alcançar os objetivos, entretanto não possuem liberdade para sugerir mudanças nos objetivos estabelecidos.

A terceira questão solicitava a opinião dos gestores quanto ao comportamento dos funcionários da organização, em relação à implementação de um plano estratégico. Na empresa comercial, o entrevistado identificou o comportamento dos funcionários no sentido de entenderem o processo estratégico como um desafio, afirmando que os funcionários “realizam as tarefas da melhor forma possível, pois há um sentimento de desafio em relação ao tempo e à forma como as tarefas são executadas”. Possuem liberdade para sugerir e apontar alternativas para as tarefas que lhes foram solicitadas.

Na empresa industrial, o entrevistado também mencionou que os funcionários entendem o processo estratégico como um desafio e que possuem liberdade para sugerir e apontar alternativas para as tarefas que lhe foram solicitadas. Entretanto, complementou, afirmando que os funcionários agem como participantes ativos do processo. A partir do aprendizado de individual auxiliam na implementação de procedimentos que se traduzem na estratégia da empresa.

A quarta e última questão utilizada para caracterizar o modelo de implementação de estratégia na empresa, questionava sobre a atuação dos superiores (alta administração) na implementação da estratégia. Na empresa comercial, o gestor mencionou que a alta administração atua como facilitadora. Delega poder e habilita as pessoas a atuarem na implementação da estratégia. Na empresa industrial, a alta administração atua como um chefe, avaliando e controlando o alcance dos objetivos e metas que, mesmo não estando formalizados, existem. Na ocasião, a entrevistada comentou e mostrou documentos que envolviam a execução de uma tarefa que deveria realizar e o prazo envolvido na execução da tarefa. Mencionou que a tarefa constituía um dos objetivos que não estava formalizado, mas de que deveria prestar contas a seus superiores.

Para melhor compreender o contexto descrito no Quadro 4, demonstra-se a caracterização da segunda variável da pesquisa, que trata do modelo de implementação da estratégia. A classificação foi realizada a partir dos cinco fatores estabelecidos na metodologia, aliados à classificação das características das empresas, obtidas na entrevista.

**QUADRO 4** - Descrição do modelo de implementação da estratégia nas empresas

Empresa	Fatores				
	Fator 4: Comando	Fator 5: Simbólico	Fator 6: Racional	Fator 7: Transacional	Fator 8: Gerador
Comercial, atuando em ambiente instável.	Estratégia estabelecida pela alta administração.	<p>Estratégia voltada para a missão e visão da empresa.</p> <p>Não há objetivos e metas formalizados no papel.</p> <p>Funcionários possuem liberdade para sugerir e apontar alternativas para as tarefas que lhes foram solicitadas. Sentem-se desafiados.</p>	Não foram observados indícios a respeito.	<p>Os superiores atuam como facilitadores, delegam poderes.</p> <p>Os funcionários têm a liberdade de propor alterações nos objetivos desde que alinhados à estratégia da empresa.</p>	Não foram observados indícios a respeito.
Industrial, atuando em ambiente estável.	Estratégia estabelecida pela alta administração.	<p>Os funcionários atuam como jogadores. Entendem o processo estratégico como um desafio.</p>	Os superiores atuam como chefes, avaliando e controlando o alcance dos objetivos e metas.	Os funcionários agem como participantes ativos do processo.	Não foram observados indícios a respeito.

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando-se o Quadro 4, percebe-se que as empresas apresentam um modelo customizado para a implementação da estratégia, composto por uma combinação entre alguns dos modelos propostos.

Na empresa comercial, nota-se que o modelo de implementação da estratégia envolve uma combinação entre os fatores comando, simbólico e transacional, com mais ênfase no simbólico. Não foram observados indícios de que a empresa apresentasse características para classificá-la no modelo racional ou gerador. Por atuar em um ambiente instável, a empresa estaria mais propensa a apresentar uma única opção ou uma combinação entre os modelos simbólico, transacional e gerador

(Hart, 1992; Bourgeois & Eisenhardt, 1988; Dess & Beard, 1984; Emery & Trist, 1965).

Considerando esse contexto, observa-se que a empresa apresenta, no seu modelo de implementar a estratégia, uma predominância do modelo simbólico, aliado à presença de características dos modelos transacional e comando. Os modelos simbólico e transacional estão mais ligados a características de ambientes instáveis. Pelo contrário, o modelo comando estaria ligado a ambientes considerados mais estáveis. Entretanto, percebe-se que, pelas informações coletadas na entrevista, o modelo comando aparece somente no momento da elaboração do plano estratégico. Portanto, embora o modelo tenha sido identificado na empresa, ele não constitui um fator predominante.

Na empresa industrial, percebe-se que o modelo de implementação da estratégia envolve uma combinação entre os fatores comando, simbólico, racional e transacional. Não foram observados indícios de que a empresa apresentasse características para classificá-la no modelo gerador. Por atuar em um ambiente estável, a empresa estaria mais propensa a apresentar uma única opção ou uma combinação entre os modelos comando e racional (Hart, 1992).

Diante desse contexto, vê-se que a empresa apresenta características que reconhecem o modelo de implementação da estratégia nos fatores comando e racional, como era esperado. Entretanto, há características que classificam a empresa nos fatores simbólico e transacional, modelos que não apresentariam afinidade com ambientes estáveis (Hart, 1992; Bourgeois & Eisenhardt, 1988; Dess & Beard, 1984).

Para melhor entendimento e análise, no Quadro 5, apresenta-se um resumo dos resultados esperados e encontrados.

**QUADRO 5** - Resumo dos resultados esperados e encontrados

<b>Ambiente</b>	<b>Modelos esperados</b>	<b>Modelos Encontrados</b>
Instável	Simbólico, transacional, generativo ou combinação entre eles.	Combinação entre os modelos comando, simbólico e transacional.
Estável	Comando, racional ou combinação entre eles.	Combinação entre os modelos comando, simbólico, racional e transacional.

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelas informações contidas no Quadro 5, os resultados levam a crer que existe, por parte das empresas, a necessidade de adoção de um modelo misto de implementação da estratégia (Andersen, 2004). As empresas acabam por implementar um modelo único, personalizado, formado pela composição de alguns dentre os cinco modelos utilizados.

Um dos fatores que pode explicar esse contexto é o fato de que a classificação da empresa em um ambiente estável efetivamente não ocorreu pela unanimidade dos fatores analisados. Nesse sentido, haveria a possibilidade de classificar o ambiente em que determinada empresa atua como um ambiente não totalmente instável e nem totalmente estável. Tal condição ofereceria um maior grau de liberdade na composição dos fatores que explicariam os modelos de implementação da estratégia nas empresas.

Portanto, quanto às proposições, percebeu-se que ambas estão parcialmente corretas. A empresa comercial, atuando em um ambiente considerado instável, apresentou uma combinação dos modelos de implementação da estratégia com a presença do modelo comando, característico de ambientes estáveis. A empresa industrial, atuando em um ambiente estável, apresentou uma combinação dos modelos de implementação da estratégia com a presença dos modelos simbólico e transacional, característicos de ambientes instáveis.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de implementar a estratégia ultrapassou a fronteira da interpretação puramente racional e é entendido hoje sob outros aspectos, como abordado nesta pesquisa. Diversos modelos para classificar o processo estratégico das organizações já foram desenvolvidos. Hart (1992) sugere uma classificação baseada em cinco modelos. O processo estratégico da empresa deve ser classificado em um desses modelos ou em uma combinação dos modelos, influenciada por variáveis contingenciais, como a estabilidade ou instabilidade do ambiente em que a empresa atua.

Pelos resultados obtidos, verificou-se que as empresas adotam uma combinação dos diferentes modelos de implementar a estratégia, propostos por Hart

(1992). Em ambas as empresas, o processo de implementação da estratégia envolveu uma combinação dos diferentes modelos analisados.

A proposição um mencionava que quanto mais estável o ambiente maior a probabilidade da organização optar pelos modelos comando ou racional ou, ainda, adotar uma combinação entre eles. As evidências encontradas na empresa caracterizada por atuar em um ambiente estável, mostram que o modelo de implementação da estratégia envolveu uma combinação entre os modelos comando, simbólico, racional e transacional.

A proposição dois mencionava que quanto mais instável o ambiente, maior a probabilidade da organização optar pelos modelos simbólico, transacional ou gerador ou, ainda, uma combinação entre eles. Evidências encontradas na empresa caracterizada por atuar em um ambiente instável, mostraram que o modelo de implementação da estratégia envolveu os modelos comando, simbólico e transacional.

Diante das evidências encontradas, entende-se que o fator contingencial ambiente exerce influência quanto à adoção dos modelos de implementação da estratégia. Essa influência posicionou o fator contingencial como um elemento direcionador para a adoção do modelo. O fator contingencial direciona a empresa para a adoção de modelos que melhor se ajustam a um ambiente estável ou instável. Não há evidências que posicionem o fator contingencial como um elemento determinante do modelo. Como os resultados da pesquisa mostraram, uma empresa que opera em um ambiente instável não necessariamente caracterizará o processo de implementar a estratégia apenas entre os modelos simbólico, transacional ou gerador. O mesmo ocorre com a empresa que opera em um ambiente estável.

Assim, percebe-se que os modelos de implementação da estratégia, propostos por Hart (1992), são verificados, nas organizações estudadas, por uma combinação entre alguns modelos. Essa combinação não restringiu-se somente àqueles modelos predominantes em ambientes estáveis ou instáveis.

Finalizando, destaca-se a complexidade que envolve o processo de implementação estratégica das empresas, recomendando-se a realização de pesquisas futuras em outras organizações e com outros fatores contingenciais, como o tamanho da empresa, estágio de desenvolvimento ou posicionamento estratégico. Aliado a isso, destaca-se, também, a possibilidade de pesquisas investigando a



questão da racionalidade, dos fatores políticos e da intuição, presentes no processo de tomada de decisões estratégicas.

Destacam-se as limitações próprias do estudo de caso, no que concerne à análise de apenas dois casos (Eisenhardt, 1989). Como afirmam Ryan, Scapens e Theobald (2004), o verdadeiro valor de um estudo de casos reside na sua capacidade de expressar generalizações teóricas, a partir do uso da lógica de repetição e extensão, para o qual o número de casos deve ser ampliado.

As principais contribuições ao meio acadêmico e profissional revelam-se nos resultados encontrados, que permitem um melhor entendimento de como acontece o processo de implementação da estratégia, por meio de diferentes modelos e suas características.

## REFERÊNCIAS

- Chaffee, E. (1985). Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10, 89-98.
- Andersen, T. J. (2004). Integrating the strategy formation process: an international perspective. *European Management Journal*, 22(3), 263-272.
- Anderson, P. (1983). Decision making by objection and the Cuban missile crisis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 201-222.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders*. New York: Harper & Row.
- Block, P. (1988). *The empowered manager*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bougeois, L. J. & Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry. *Management Science*, 34 (7), 816-835.
- Bourgeois, L. J. & Brodwin, D. R. (1984). strategic implementation: five approaches to an elusive phenomenon. *Strategic Management Journal*, 5(3), 241-264.
- Child, J. (1972) Organization structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6, 1-22.
- Dess, G. G. & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52-73.
- Donaldson, L. (1999). Teoria da contingência estrutural. In: Caldas, M.; Fachin, R. & Fischer, T. *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas.

- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-327.
- Dutton J., & Dukerich J. (1991). Keeping an eye in the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Emery, F. E. & Trist, E. L. (2009). The causal texture of organizational environments. In: Burke, W. W.; Lake, D. G. & Paine, J. W. (Ed.). *Organization change: a comprehensive reader*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fagundes, J., Soler, C. C., Feliu, V. R., Lavarda, C. E. F., & Lavarda, R. (2009). Gestão do curso de administração considerando o enfoque da teoria da contingência. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, Rio de Janeiro, 14(3), 45-59.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: a research note. *Strategic Management Journal*, 13, 153-167.
- Fredrickson, J. (1983). Strategic process research: questions and recommendations. *Academy of Management Review*, 8, 565-575.
- Fredrickson, J., & Iaquinto, A. (1989). Inertia and creeping rationality in strategic decision processes. *Academy of Management Journal*, 32, 516-542.
- Fredrickson, J., & Mitchell, T. (1984) Strategic decision processes: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management Journal*, 27, 39-423.
- Gersick, C. (1988). Time and transition in work teams: Toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31, 9-41.
- Harris, S., & Sutton, R. (1986) Functions of parting ceremonies in dying organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 5-30.
- Hart, S. L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17(2), 327-351.
- Kidder, T. (1982). *Soul of a new machine*. New York: Avon.
- Miller, D. (1987). Strategy making and structure: analysis and implications for performance. *Academy of Management Journal*, 30, 7-32.
- Miller, D., & Friesen, P. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4, 221-235.

Molinari, S. K. R., & Guerreiro, R. (2004). Teoria da contingência e contabilidade gerencial: um estudo de caso sobre o processo de mudança na controladoria do Banco do Brasil. *Anais do Congresso USP de Iniciação Científica*. São Paulo, 1, 1-12.

Pennings, J. M. (1975). The relevance of the structural-contingency model of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20, 393-410.

Pinfield, L. (1986). A field evaluation of perspectives on organizational decision making. *Administrative Science Quarterly*, 31, 365-388.

Pitaluga, C. M., Santos, E. P., Fernandes, F., Bruel, L., & Pires, G. (2004). Aplicabilidade da Teoria Contingencial em Redes de Supermercados. *Anais do CEA*, 2004, Campo Grande, 4.

Ryan, B., Scapens, R. W. & Theobald, M. (2004). *Metodología de la investigación en finanzas y contabilidad*. Barcelona: Deusto.

Richardson, R. J. (1989). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.

Tung, R. L. (1979). Dimensions of organizational environments: an exploratory study of their impact on organization structure. *Academy of Management Journal*, 22, 672-693.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: plane*