

Gestão Estratégica e BSC: *Gaps* e Oportunidades de Melhoria

Oscar Rudy Kronmeyer Filho (UNISINOS) oscar@kronmeyer.com.br
Francisco José Kliemann Neto (UFRGS) kliemann@producao.ufrgs.br
José Luiz Duarte Ribeiro (UFRGS) ribeiro@producao.ufrgs.br

Resumo

O artigo apresenta resultados iniciais de uma pesquisa na qual se buscou observar as causas de insucesso em estratégias empresariais nas empresas do setor eletroeletrônico no RS, focalizando principalmente o processo de desdobramento e implementação destas estratégias. A partir dos resultados obtidos foi feita a comparação com as várias etapas de implantação da estratégia recomendadas no modelo BSC, referidas as ferramentas de gestão com potencial de serem utilizadas nestas etapas e o seu uso nas empresas estudadas. Foi feito um exame das falhas encontradas e de suas causas. Estes resultados são importantes para sugerir possibilidades de extensão, complementação e refinamento desta metodologia para incorporar novos elementos com o objetivo de mitigar as fragilidades encontradas.

Palavras Chave: Desdobramento da Estratégia, Balanced Scorecard, Planejamento Estratégico

1. Considerações iniciais

A literatura é bastante rica em questões vinculadas ao conteúdo da estratégia, mas proporcionalmente pouca atenção tem sido dada ao estudo das dificuldades enfrentadas pelas organizações na implementação prática das estratégias. Existe a necessidade de realização de estudos empíricos visando identificar o tipo de estruturas e capacidades organizacionais e em processos que uma organização precisa para implementar com sucesso suas estratégias (Varadarajan & Jayachandran, 1999). Noble e Mokwa (1999) destacam esta questão, afirmando que a implementação é o elo crítico entre a formulação da estratégia e a obtenção de um desempenho superior. Outro ponto apresentado por estes autores se refere à questão da atualização das estratégias, que igualmente carece de atenção dos pesquisadores, fazendo com que o processo de planejamento empresarial se realize frequentemente dentro de uma penosa síndrome de sístoles e diástoles cíclicas, e não em um processo orgânico sistematizado na prática empresarial. Pode-se dizer que é preciso incorporar a gestão estratégica na rotina das organizações. A dificuldade de se executar a estratégia tem raízes antigas, e a literatura executiva de negócios já vem tratando deste assunto há muito tempo. O problema é tão crítico que se passa a admitir que a habilidade de se executar uma estratégia pode ser mais importante que a própria estratégia em si (Kaplan e Norton, 2001). A estratégia (a única maneira pela qual as organizações criam valor de forma contínua, duradoura e sustentável) está se alterando continuamente, mas os processos de implementação da estratégia não se alteraram com a mesma velocidade, e os instrumentos para desdobramento da estratégia não acompanharam a evolução das organizações (Mintzberg, 1990).

Varadarajan e Jayachandran (1999, p.139), afirmam: “Muitas pesquisas estão dirigidas para o conteúdo da estratégia, com muito menor quantidade de pesquisa dirigida para a implementação. Existe a necessidade de pesquisa nos tipos de estruturas e habilidades que uma organização precisa construir para implementar a estratégia de rápida inovação em produtos, novas formas organizacionais que podem ser requeridas para operar em rede, e capacidades organizacionais e processos necessários para a implementação com sucesso das várias estratégias”. Neste mesmo aspecto, Shoham e Fiegenbaum (1999, p. 442), afirmam que “poucos tem examinado os processos de seleção e implementação da estratégia”.

Diante deste contexto, torna-se importante avaliar atentamente as propostas que tenham como objetivo colaborar com este processo, onde incluímos o *Balanced Scorecard*. Este estudo busca investigar avaliação da efetividade e amplitude deste modelo como ferramenta de implementação de estratégias e ainda a identificação de possíveis “*gaps*” a serem preenchidos para reduzir o grau de insucessos nesta implementação, explorando inicialmente quatro casos na indústria eletroeletrônica do RS, nos quais se procurou identificar os motivos de falhas em estratégias.

2. Planejamento de Estratégias – Questões Fundamentais

No meio acadêmico, as teorias no campo da estratégia estão sob constante escrutínio e novas abordagens e modelos são propostos a cada ano. Entre as questões-chave que têm sido focalizadas neste tema estão o desenvolvimento de modelos conceituais de compreensão da estratégia (Barnard, 1938; Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Andrews, 1971; Miles e Snow, 1978; Steiner, 1979; Porter, 1980), aspectos metodológicos do estudo da estratégia (Hambrick, 1980; Snow e Hambrick, 1980; Harrigan, 1983; Snow e Thomas, 1996); aspectos de planejamento e medição de performance (Dess, Robinson e Richard, 1984; Chakravarthy, 1986; Venkatraman e Ramanujam, 1989; Boyd, 1991); aspectos de anti-planejamento da estratégia (Quinn, 1978; Mintzberg, 1985; Weick, 1987; Mintzberg, 1993; Barry, 1997); tipologias estratégicas (Miller, 1986; Chrisman; Hofer e Boulton, 1988; Segev, 1989; Venkatraman, 1990); aspectos de organização industrial (Caves e Porter, 1977; Caves, 1980; Porter, 1981; Rumelt, 1991); visão da estratégia baseada em recursos e competências (Barney, 1986, 1991; Dierickx e Cool, 1989; Prahalad e Hamel, 1990; Mahoney e Pandian, 1992; Peteraf, 1993; Teece, Pisano e Shuen, 1997); gestão do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 1995; Liebeskind, 1996); alianças estratégicas (Kogut, 1988; Gulati, 1998) e outros temas.

O processo de planejar estratégias compreende essencialmente a avaliação de fatores ambientais externos, a avaliação de recursos e forças e fraquezas internas e uma visão de onde a empresa quer chegar, com o estabelecimento de objetivos de médio e longo prazo e planos operacionais de curto prazo para o atendimento destes objetivos. Chandler (1962) define este processo como a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de ações adequadas e organização de recursos para atingir esses objetivos. Para Ansoff (1967), planejar estratégias envolve elaborar um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema. Andrews (1971) argumenta que a estratégia é o padrão de objetivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objetivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser. Mintzberg (1987, 1990) afirma que a estratégia é um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.

Um importante debate nessa área tem focalizado visões distintas entre a estratégia como uma abordagem prescritiva e de planejamento (Ansoff, 1967) e a visão de que a estratégia é essencialmente um processo emergente que não pode ser planejado com precisão (Mintzberg, 1987). Diante da turbulência, imprevisibilidade e complexidade dos ambientes concorrenciais contemporâneos, a última proposta é claramente vencedora. Para Mintzberg (1987), o essencial não é o conteúdo da estratégia em si visto de uma forma estática e definitiva, mas sim o processo estratégico, a forma como a empresa reage às pressões do ambiente e adapta estas estratégias incorporando novos elementos que fazem face à mudanças ambientais. À parte deste debate, podemos de uma forma genérica analisar o processo de planejamento estratégico em quatro fases e momentos distintos, incluindo momentos de planejamento e avaliação da estratégia, conforme a figura 1:

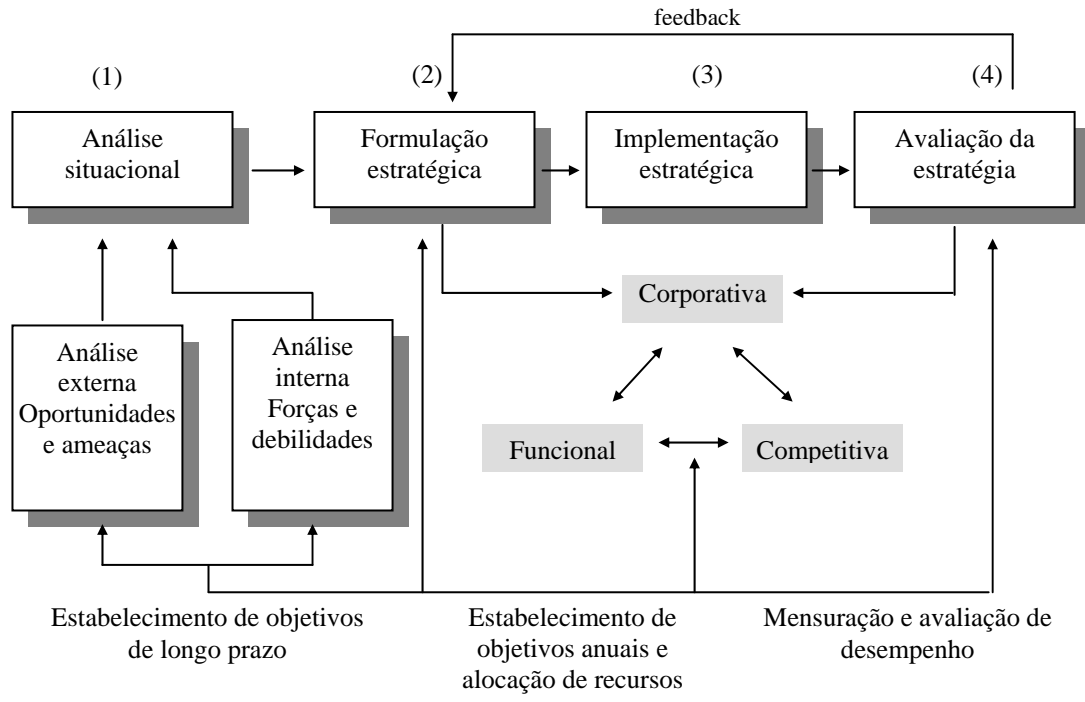


Figura 1- Estratégia em Quatro Momentos

Fonte: Adaptado de Pereira e Nagano (2002, p.109)

O primeiro momento e o segundo momentos, definidos respectivamente como análise situacional e formulação estratégica, envolvem a utilização ampla de instrumentos de avaliação e prospecção do mercado, avaliação de tendências e oportunidades bem como diagnósticos internos da organização visando determinar suas competências e potencialidades. A pesquisa acadêmica nestes itens tem sido intensa nas últimas décadas e caracteriza-se como a base inicial de onde se desenvolveram diversas escolas e propostas de planejamento estratégico tendo como marcos referenciais os trabalhos de Andrews (1971), Ansoff (1969), Porter (1980) e Prahalad (1990) entre outros. O terceiro e quarto momentos, definidos como implementação estratégica e avaliação da estratégia tem se caracterizado como foco de maior polêmica, uma vez que diversas pesquisas tem revelado que grande parte das estratégias falha exatamente no momento de desdobramento e implementação no ambiente organizacional (Kaplan e Norton, 1996).

Drucker (1954) é pioneiro no esforço de criar um processo sistêmico de implementação estratégica com um sistema chamado “Administração por Objetivos e Auto Gerenciamento”, onde afirmava que a base para seu sistema era que uma organização teria maior sucesso se: “...seus esforços...fossem todos dirigidos na mesma direção, e suas contribuições...fossem alinhadas para produzir um todo, sem descontinuidades, sem perdas e fricções, sem duplicações de esforços desnecessários...”. As idéias iniciais de Drucker acerca da congruência de objetivos organizacionais foram estendidas e colocadas em prática como um sistema de gestão de performance conhecido como “Administração por Objetivos” (McGregor, 1960). McGregor usou estes conceitos para construir seu próprio conjunto de paradigmas de gestão acerca do comportamento humano que ele chamou de Teoria Y.

Nas últimas décadas, diversos instrumentos têm sido propostos neste sentido destacando-se entre outros, os modelos DBM – “Dynamic Business Measurement” (Olve, Roy e Wetter, 1999) o SMART - “Strategic Measurement and Reporting Technique” (Cross & Lynch, 1988; Maskell, 1989), o Navegador de Capital Intelectual (Edvinsson & Malone, 1997), o gerenciamento pelas diretrizes (Campos, 1996; Akao, 1997) e o BSC (Kaplan & Norton, 1996). Cada modelo tem suas peculiaridades e dimensões de análise específicas. O BSC tem

sido um dos mais amplamente adotados e mais populares por incorporar organicamente uma série de elementos presentes como elementos isolados em outros modelos.

3. Balanced Scorecard

O BSC traz em seu bojo algumas das idéias norteadoras da APO de Drucker (1954), devidamente adaptadas aos conceitos contemporâneos de gestão (Dinesh & Palmer, 1998). Toda empresa que atua no mercado necessita de alguma maneira avaliar o seu desempenho e confirmar se está progredindo em direção aos seus objetivos. Tradicionalmente, as medidas financeiras têm sido utilizadas como o principal direcionador das decisões empresariais (Kaplan e Norton, 1996). Todavia na última década diversas críticas e questionamentos surgiram quanto ao uso exclusivo de índices financeiros como medida de sucesso. Conforme Lorsch (2002), algumas delas são: (a) Falta de coerência com o valor real dos negócios: ativos tangíveis não mais podem ser vistos como um indicador único do valor de um negócio e outros elementos ou ativos intangíveis são fundamentais neste processo. Como exemplos, conhecimento, relacionamentos com o cliente, imagem da firma e competências adquiridas. (b) Pouca indicação de desempenho futuro: diante de constantes mudanças no mercado e instabilidade na sustentabilidade das vantagens competitivas, uma empresa pode ter bom desempenho em um trimestre, um semestre ou um ano, mas esse resultado alcançado é indicativo pouco seguro da performance futura e da capacidade da empresa de reagir a estas mudanças. (c) Otimização estática e não dinâmica: muitas vezes as lógicas de investimento baseadas em otimização estática, apontam para a escolha de projetos em função de seu valor atual corrigido, bloqueando investimentos estratégicos de geração de valor futuro.

Segundo Kronmeyer (2004), o ambiente competitivo atual, que caminha para uma super-oferta de manufaturados e uma tendência de *comoditização* de produtos, não é um ambiente favorável para empresas lentas e enredadas com o curto prazo. Um dos grandes méritos do BSC é articular em um todo coerente uma série de propostas dispersas que careciam de uma construção teórica que conferisse organicidade ao conjunto. Sob esta ótica o BSC é uma tecnologia integradora.. Além disto, o BSC se caracteriza como uma grande articuladora dos recursos de uma organização, por alinhar os seus diferentes recursos compondo um todo coerente (Lourenço, 2003). O BSC se caracteriza como uma metodologia para gerenciar a estratégia das organizações, buscando garantir resultados financeiros consistentes e no longo prazo, alavancados por investimentos em ativos intangíveis geradores de valor futuro.

Os conceitos de gestão de cadeias (Kliemann e Hansen, 2002) e circularidade sistêmica (Andrade, 1998) são outros elementos importantes que se alinham no conjunto de metodologias alavancadoras do BSC que permitem visualizar a organização como uma cadeia de elos econômicos temporais que viabilizam a proatividade do gestor na gestão estratégica e promovem a sustentabilidade da organização.

4. Delineamento do Estudo

Este artigo relata os resultados da primeira fase de um estudo amplo a ser realizado em 3 etapas. Esta fase inicial constou de um conjunto de entrevistas em profundidade com questões abertas, aplicado a um conjunto de quatro empresas do setor eletroeletrônico gaúcho, visando obter convergência para melhor focar o estudo e estabelecer um refinamento nas questões a serem aplicadas em um *survey* posterior, que tem por fim subsidiar o desenvolvimento de um modelo de desdobramento e implementação da estratégia.

Na obtenção dos dados iniciais, as questões de foco da pesquisa foram:

a) De fato, as empresas têm problemas de implementação de suas estratégias? O objetivo é a avaliação de quão séria tem sido a questão do insucesso na implementação estratégica, e quão importante será potencialmente aumentar o grau de sucesso neste quesito; b) Se as

organizações estão tendo insucesso, isto decorre do erro da estratégia em si, ou de erros no processo de implementação? O objetivo desta questão é a avaliação de quanto do insucesso decorre do processo de implementação da estratégia, tema que é foco do estudo; c) Se muitos erros decorrem do processo de implementação da estratégia, quais são estes erros? Quais ferramentas poderiam ser usadas para ajudar a evitar estes erros? O objetivo desta questão é a identificação de onde a implementação tem falhado, que providências teriam evitado este erro, e quais ferramentas teriam sido úteis na eliminação do motivo de erro.

5. Resultados do Estudo

Com base nos casos apresentados, foi construído o quadro 1, contendo as várias etapas de implantação da estratégia recomendadas no modelo BSC, as ferramentas potenciais a serem utilizadas nestas etapas e a sua aplicação nas empresas estudadas.

Quadro 1- Aplicação de instrumentos nas empresas estudadas

	Presente no modelo BSC?	Ferramentas e recursos potenciais	Aplicação nas empresas			
			A	B	C	D
Concepção da Estratégia	Não	Análise SWOT; Análise de competências; Análise de Portfolio; Ferramentas de Forecast; Forças Competitivas da Indústria	S	S	N	N
Líder comunica a Estratégia	Sim	Motivacionais, Comportamentais	S	N	S	S
Líder mobiliza para a estratégia	Sim	Motivacionais	S	N	N	N
Desdobramento da Estratégia	Sim	Quality Function Deployment; Hoshin Kanri	S	S	N	N
Mapeamento da Estratégia	Sim	Mapas cognitivos; Diagramas Causa-Efeito	S	N	N	S
Alinhar a organização à estratégia	Sim	Mapeamento de processos chave; Desdobramento de objetivos; Mapeamento de competências distribuídas	S	N	N	S
Promover a consciência estratégica	Sim	Motivacionais e informacionais	S	N	N	N
Desenvolver scorecards pessoais	Sim	Desdobramento de objetivos	N	N	N	N
Conectar sistema de remuneração	Sim	Motivacionais e informacionais	S	N	S	N
Promover a consciência estratégica	Sim	Motivacionais	S	N	N	S
Vincular o orçamento à estratégia	Sim	Informacionais	S	S	N	S
Promover o aprendizado estratégico	Sim	Mapeamento de competências; Gestão do conhecimento	S	N	N	S

O exame do quadro permite concluir que as empresas estudadas, com exceção da primeira, em sua maioria encontram-se em um estágio inicial de aprendizado, executando corretamente alguns pontos do processo da estratégia mas falhando em muitos. Primeiramente podemos citar as falhas causadas por erro instrumental, nas quais indicadores e técnicas de previsão ruins levam a insucessos. Estas, nos casos relatados são poucas e podem ser relativamente resolvidas com a aplicação de modelos já existentes. Observe-se ainda que o BSC não prevê instrumentos para a fase de concepção da estratégia, e a presença desta questão resulta de necessidade de ver o processo amplamente.

Em segundo lugar, encontramos as falhas causadas por fatores humanos e neste caso, podemos dividi-las em falhas no nível executivo e diretivo, e falhas no nível operacional e gerencial. As primeiras, derivam tanto do pouco tempo dedicado à estratégia, como de

aspectos comportamentais e perfil de liderança. O elemento motivacional, ou seja, a capacidade do executivo de transmitir a estratégia e comprometer equipes foi o fator mais frágil observado nas empresas estudadas, com exceção de uma delas. A capacidade de liderança efetiva é reconhecida como fundamental, mas pouco presente nas empresas observadas.

Um terceiro motivo de falhas de executivos citado e observado deriva de agendas pessoais e fragilidades não expressas, que terminam por comprometer a racionalidade das decisões.

As falhas observadas em nível operacional e gerencial derivam, nos casos estudados, de falta de diretrizes claras, pouca compreensão da estratégia por parte dos níveis intermediários e falta de motivação que leve ao comprometimento necessário com a estratégia.

6. Considerações Finais

A partir dos casos estudados verificamos que os motivos de falhas em estratégias são múltiplos e inter-relacionados. Boa parte das falhas relatadas podem ser superadas com a utilização de instrumentos e metodologias disponíveis, dentre as quais o próprio BSC. Todavia, elementos motivacionais e perfis de liderança permanecem como pontos frágeis mas essenciais no processo estratégico. Estes são complexos de serem formalizados, medidos e avaliados.

Conforme observado, o desempenho das organizações é produto direto do comportamento de seus líderes, compondo o fator capaz de dar dinamismo e vida às estratégias. Nas organizações onde este perfil não existia observamos que as estratégias não vão além de planos formais ou informais, não se concretizando de maneira efetiva. Esse contexto e o estado atual do estudo sugere que o estudo da estratégia não está alijado do estudo do comportamento humano e que a evolução de modelos nesta área passa essencialmente por uma integração ampla de disciplinas e instrumentos de várias áreas do conhecimento.

Concluimos que a concepção de um modelo eficaz de desdobramento e implementação de estratégias é um processo essencialmente transdisciplinar, não se esgota pelo uso de ferramentas tecnológicas, e exige o aporte de elementos de liderança, comunicação e motivação como condição vital para sua viabilidade operacional.

Referências Bibliográficas

- AKAO, Y. Desdobramento das Diretrizes para o Sucesso do TQM. Porto Alegre: Bookman, 1997.
- ANDRADE, Aurélio L (1998) Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional: Uma Experiência com o Modelo da Quinta Disciplina, Dissertação de Mestrado PPGEP-UFRGS, 1998.
- Andrews, K.R. The Concept of Corporate Strategy. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.
- Ansoff, H.I. Corporate Strategy. New York: McGraw-Hill, 1965.
- Barnard, C.I. The Functions of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University, 1938.
- Barney, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120, 1991.
- BARNEY, J. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy, *Management Science*, Oct, 1986.
- Barry, D. E. M. Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of Management Review*. 22(2): 429-452, 1997.
- Boyd, B. K. Strategic Planning and Financial Performance: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management Studies*, 28(4): 353-374, 1991.
- CAMPOS, V. Falconi. Gerenciamento Pelas Diretrizes. Belo Horizonte: QFCO, 1996.
- Caves R.E. Industrial organization, corporate strategy and structure *Journal of Economic Literature* 18: 64-92, 1980.

- Caves, R.E.; PORTER, M.E. From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition *Quarterly Journal of Economics* 91: 241-262, 1977.
- Chakravarthy, B. S. Measuring Strategic Performance, *Strategic Management Journal*, 7(5): 437-458, 1986.
- Chandler, A.D. *Strategy and Structure*. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.
- Chrisman, J.; HOFER, C. W; BOULTON, W. R. Toward a System for Classifying Business Strategies. *Academy of Management Review*, 13(3): 413-428, 1988.
- Cross, K. F.; Lynch. R. L. The SMART way to define and sustain success, *National Productivity Review*, vol. 9, no 1, pp 23-33, 1988.
- Dess, G. G.; Robinson, R. B., Jr. Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*, 5(3): 265-273, 1984.
- DIERICKX, Ingemar & COOL, Karel. Asset Stock Accumulation and Sustainability of competitive Advantage, *Management Science*, Vol. 35, N.12 Dec 1989;
- DINESH, D.; Palmer, E. Management By Objectives And The Balanced Scorecard: Will Rome Fall Again? *Management Decision* Vol 36 N. 6 1998 pp. 363-369
- DRUCKER, Peter F., *The Practice of Management*, Nova York, Harper & Row, 1954
- Edvinsson, L.; Malone, M. S. *Intellectual Capital*. HarperCollins Publishers, Inc., 225, 1997.
- Gulati, R. Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 1998.
- Hambrick, D.C. Operationalizing the concept of business strategy in research *Academy of Management Review* 5(4): 567-575, 1980.
- Harrigan, K.R. Research methodologies for contingency approaches to business strategies *Academy of Management Review* 8(3): 398-405, 1983.
- KAPLAN, Robert S., Norton, David P., *The Balance Scorecard: translating strategy into action*; Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996
- KAPLAN, Robert S., Norton, David P., *The Strategy Focused Organization How Balanced Scorecard companies thrive in the new business Environment*, Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 2001;
- KLIEMANN NETO, F.J.& HANSEN, P.B. (2002) - A emergência da mesoanálise como forma de avaliação de cadeias produtivas e da competitividade empresarial sistêmica. *Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Curitiba, PR. CD-ROM.
- Kogut, B. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives *Strategic Management Journal* 9: 319-332, 1988.
- KRONMEYER F., Oscar R.: *Gestão Empresarial: A Integração das Competências*. Bagagem Eventos, 2004, Porto Alegre – RS, pp. 169-179;
- Liebeskind, J.P. Knowledge, strategy, and the theory of the firm. *Strategic Management Journal*. 17: 93-107. 1996.
- LOURENÇO, J.T.Vieira (2003) *Balanced Scorecard: Uma Tecnologia Articuladora*, Anais do XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção - Ouro Preto, MG, Brasil, Out 2003
- Lynch, R. L. & Cross, K. F. *Measure Up - The Essential Guide to Measuring Business Performance*, Mandarin, London, 1991.
- Mahoney, J. T.; Pandian, J. R. 1992, The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13, 363-380.
- Maskell, B. Performance measures of world class manufacturing, *Management accounting*, May 1989
- McGregor, D., 1960, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Miles, R.E.; Snow, C. C. *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill Book Co., 1978.
- Miller, D. Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. *Strategic Management Journal*. 7(3): 233-249, 1986.

- Mintzberg, H. The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195, 1990.
- Mintzberg, H. The pitfalls of strategic planning. *California Management Review*. 36(1): 32-47, 1993.
- Mintzberg, H. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*. 30(1): 11-24, 1987.
- Mintzberg, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*. 6(3): 257-272, 1985.
- Mintzberg, H.; Waters, J.A Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*. 6(3): 257-272, 1985.
- NOBLE, C. H.; MOKWA, M. P. Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, vol. 63, no 4, October 1999, pp. 57-73.
- Nonaka, I.; Takeuchi, D. "The knowledge creating company", Oxford University Press, Oxford, 1995.
- Olve, Roy, Wetter Performance drivers - practical guide to using balanced scorecard, John Wiley & Sons, Chichester, 1999.
- PEREIRA, E. e NAGANO, M. S. Gestão Estratégica de Custos. IN: Schimidt, Paulo. *Controladoria: Agregando Valor para a Empresa*. Porto Alegre: Bookmann, 2002.
- Peteraf, M.A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view *Strategic Management Journal* 14: 179-191, 1993.
- Porter, M.E. The contributions of industrial organization to strategic management *Academy of Management Review* 6: 609-620, 1981.
- PORTER, M.E., *Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors*. New York, Free Press, 1980.
- Prahalad, C. K.; & Hamel, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*: 79-91, 1990.
- Quinn, J.B. Strategic Change: "Logical Incrementalism" *Sloan Management Review*, Fall, 7-21, 1978.
- Ramanujam, V.; Varadarajan, p. Research on corporate diversification: A synthesis *Strategic Management Journal* 10: 523-551, 1989.
- Rumelt, R.P. How much does industry matter? *Strategic Management Journal* 12: 167-185, 1991.
- Segev, Eli A. (1989) Systematic Comparative Analysis and Synthesis of Two Business-Level Strategic Typologies. *Strategic Management Journal*, 10(5): 487-505.
- Shoham, A.; Fiegenbaum, a. "Extending the Competitive Marketing Strategy Paradigm: The Role of Strategic Reference Points Theory," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 442-454. 1999.
- Snow, C.C.; HAMBRICK, D.C. Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems *Academy of Management Review* 5(4): 527-538, 1980.
- Snow, C.C.; Thomas, J.B. Field research methods in strategic management: Contributions to theory building and testing *Journal of Management Studies* 31(4): 457-480, 1994.
- Steiner, G.A. *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*. New York: The Free Press, 1979.
- Teece, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18(7): 509-533, 1997.
- Thomas, L.G. The two faces of competition: Dynamic resourcefulness and the hypercompetitive shift. *Organization Science*. 7(4): 221-242, 1996.
- VARADARAJAN, P. Rajan & JAYACHANDRAN, Satish. Marketing Strategy: An assessment of the state of the field and outlook. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, no 2, pp. 120-143, 1999.
- Venkatraman, N. Performance Implications of Strategic Coalignment: A Methodological Perspective. *Journal of Management Studies*, 27(1): 19-41, 1990.
- Venkatraman, N.; Ramanujam, V. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4): 801-814, 1986.
- Weick, K.E. Substitutes for Strategy in D.J. Teece, ed., *The Competitive Challenge* (Cambridge, MA: Ballinger Publishing Co.): 221-233, 1987.