

R. M. DA COSTA; J. V. V. M. DA SILVA

Revista Contabilidade & Amazônia

ISSN: 2175-1722

SINOP/MT, v. 11, n. 1, art. 3, pp. 34-51, Jan./Dez., 2018

Disponível em: <http://sinop.unemat.br/projetos/revista/index.thp/contabilidade>

Implementação da estratégia: uma revisão sistemática das contribuições posterior ao levantamento de Charles Noble

Regina Maria Da Costa

Doutora em Administração Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

e-mail: regina.m.costa@unemat.br

Juliana Vitória V. Mattiello Da Silva

Doutora em Administração Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

e-mail: julianamattiello@gmail.com

Copyright © 2018 Revista Contabilidade & Amazônia. Todos os direitos são reservados. É permitido citar parte dos artigos sem autorização prévia, desde que seja identificada a fonte.

RESUMO

Este estudo objetiva investigar as pesquisas realizadas referente implementação da estratégia e publicadas em periódicos internacionais no período de 1998 a 2013. Trata-se de uma análise de estudos para examinar a produção científica sobre o tema. Noble (1999) afirma que até o período da realização do seu trabalho, a pesquisa de implementação havia sido bastante fragmentada, devido à falta de modelos claros. E acrescentou que se é para área avançar, os esforços mais conceituais devem ser feitos para permitir que a implementação da estratégia alcance uma identidade própria como uma área válida e distinguível de estudo. Partindo das contribuições de Noble (1999) este estudo buscará responder o seguinte questionamento: Quais os conceitos atuais sobre a implementação da estratégia pós estudos de Noble 1999?. Dentre os resultados encontrados destaca-se o fato de que ainda não há um consenso na literatura sobre a implementação da estratégia, porém a fragmentação existente entre a elaboração e a implementação, tende a diminuir em todas as novas pesquisas. Percebe-se também que há um consenso em não identificar variáveis de sucesso, mas evidencia-se uma interconexão entre elas de acordo com o contexto organizacional.

1 INTRODUÇÃO

A implementação da estratégia é um tema bastante discutido na literatura devido à busca de diferenciação das organizações no ambiente competitivo. No entanto, não há coesão dos conceitos nos estudos, existem várias concepções e definições da aplicabilidade. Ao discutir sobre a estratégia do ponto de vista da ecologia social de ambientes organizacionais, há a necessidade de ampliar a concepção do campo das relações organização-ambiente e chamar a atenção para formas em que o ambiente é suscetível de influenciar a organização.

De acordo com Noble (1999) menciona que as estratégias bem concebidas têm pouco valor se não forem efetivamente implementadas. Assim, a implementação deve ser um tema de grande interesse para os gestores e pesquisadores de estratégia. E a investigação tem sido valorizado no sentido de tentar direcionar a área e de detectar os fatores para que de fato haja implementação, assim destaca-se os trabalhos de Menon et. al (1999), Noble e Mokwa (1999), Cater e Pucko (2010 entre outros).

A questão fundamental para o sucesso da formulação da estratégia é a efetiva execução, implementação do que foi planejado o que muitas vezes é mais difícil do que formulá-la, e é amplamente aceito como um aspecto da gestão, onde muitas organizações falham (HREBINIAK, 2006). A implementação da estratégia é definida como "a comunicação, interpretação, adoção e aprovação de planos estratégicos" (Noble , 1999 , p. 120).

Andrews et. al (2013) apresenta que grande parte da evidência disponível sobre estilos de implementação sugere que uma abordagem racional melhora o desempenho. O resultado encontrado no trabalho de Parsa (1999) reforça a ideia da abordagem racional, pois o autor encontrou em seu estudo que as empresas privadas de aplicação com um estilo mais racional têm alcançado maior lucro.

Assim, no sentido de atualizar os estudos de Noble (1999) e investigar as pesquisas realizadas referente implementação da estratégia e demonstrar o avanço ou não dessa área é que foi proposto esse estudo.

Dessa forma este estudo está organizado numa estrutura que apresenta os conceitos atuais sobre a implementação da estratégia, abordando inicialmente a literatura sobre o tema, conceituando a estratégia na formulação e a implementação, apresenta o papel do ambiente no desenvolvimento da estratégia, determinismo e escolha estratégica. Na sequência está disposto o método de pesquisa utilizado para a identificação dos estudos atuais sobre o tema evidenciado em um quadro, por fim têm-se os resultados encontrados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA: FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO

De acordo com Mintzberg e Quinn (2001) não há um conceito unânime sobre a estratégia, o que ocorre é que cada organização percorre caminhos particulares conforme o contexto em que está inserida e por isso a importância de conhecer o ambiente e definir o limite entre o que está dentro e o que está fora da organização.

O ambiente externo compreende o conjunto de condições estratégicas relevantes que cercam a empresa, e essas condições e fatores, afetam todas as organizações inseridas no meio e que formam o ambiente competitivo. Dentro desse ambiente competitivo amplo, ocorrem outros ambientes competitivos mais estreitos: o ambiente da indústria e o ambiente das unidades de negócio.

A formulação se refere à concepção da estratégia. São atividades desenvolvidas para definir a estratégia que será colocada em prática. Envolve a identificação e avaliação racional das oportunidades e ameaças no ambiente externo, bem como dos pontos fracos e fortes da organização, definindo-se, assim, alternativas estratégicas para a escolha da opção que melhor se adapte ao contexto e aos objetivos traçados (Menon *et. al.*, 1999; Mintzberg e Quinn, 2001).

Quanto à implementação, diz respeito à realização da estratégia, que é proporcionada por ações organizacionais que levam sua efetivação, tais como: mobilização dos recursos internos, adaptação da estrutura organizacional as atividades de implementação, sistema de informação e fluxo de comunicação entre os grupos, gestão das pessoas envolvidas, preocupação com a existência de liderança efetiva durante o processo (Menon *et. al.*, 1999; Mintzberg e Quinn, 2001; Noble e Mokwa, 1999).

Diante desses estudos pergunta-se: o ambiente determina a escolha estratégica ou meramente fornece um contexto para a escolha? As forças do ambiente são elementos relevantes quando se fala em formulação e implementação da estratégia.

2.2 O PAPEL DO AMBIENTE NO DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA

Uma das fontes de origem do campo da estratégia está na economia, o debate teórico realizado pela escolas econômicas no desenvolvimento do modelo Estrutura, Conduta e Desempenho – ECD é apresentado por (TIGRE, 2005). E a apresentação do modelo é a análise do ambiente, que coloca um alto valor na análise da estrutura da indústria como um fator determinante da rentabilidade.

A rentabilidade é um dos pontos levantados por Porter (1981) como uma limitação – a estrutura como sendo o ponto central. A ênfase do modelo está em promover a concorrência e reduzir as barreiras de entrada visando um bem-estar social;

Já na perspectiva baseada na estratégia (Porter) o sucesso é geralmente definido em termos da capacidade da empresa para aumentar as barreiras à entrada, obter vantagem competitiva, superar a concorrência e aumentar os lucros. Discute o efeito do ambiente competitivo nos vários níveis – na indústria por um lado, e por outro, os efeitos do ambiente na determinação da rentabilidade das unidades de negócio.

O modelo desenvolvido por Learned, Christensen, Andrews e Guth (LCAG) é definido como a forma estratégica de como uma empresa tenta competir em seu ambiente, abrangendo escolhas importantes sobre objetivos, produtos, mercados, marketing, manufatura, conforme apresentado por (PORTER, 1981).

O modelo demonstra que a empresa tem que equilibrar os quatro elementos: (I) as forças e fraquezas internas da organização; (II) as oportunidades e ameaças externas do setor; (III) os valores pessoais de quem dirigem a empresa; e (IV) as expectativas sociais externas.

O modelo LCAG é antecedente a “Análise SWOT”. Ambos são amplamente utilizados no campo da estratégia e representam uma visão mais clássica da estratégia em que o meio ambiente é algo que a empresa tem de se encaixar e combinar os seus recursos a fim de enfrentar as ameaças, aproveitar as oportunidades, e ter sucesso. A inclusão do meio ambiente como um elemento-chave da análise estratégica levanta uma série de questões interessantes sobre o seu papel e da própria natureza da estratégia em si.

Talvez a característica fundamental do ambiente seja que incessantemente ele está mudando. Isto levanta a questão da mudança estratégica e a capacidade das empresas para adaptar a sua estratégia de acordo com mudanças de circunstâncias. Nesse sentido, tem havido cada vez mais interesse no elemento dinâmico da estratégia que tem a ver com a flexibilidade de uma empresa e a sua capacidade para se adaptar a sua estratégia em resposta a alterações no ambiente.

2.3 DETERMINISMO E INDETERMINISMO AMBIENTAL DA ESTRATÉGICA

O fato de que o ambiente é visto como um fator importante na formulação da estratégia levanta a questão de que se a estratégia que as empresas precisam seguir para alcançar o sucesso é determinada por um contingente de circunstâncias externas ou se existe alguma opção estratégica a ser tomada pelos gestores. A resposta a essa questão está intimamente ligada a duas teorias: a teoria da contingência e a teoria relacionada à evolução organizacional.

Na Teoria da Contingência a questão é: Será que este ambiente circundante determina o que constitui uma estratégia bem-sucedida? Por outro lado: existe alguma escolha estratégica alternativa para os gestores?

O papel do meio ambiente na fixação de limites para a escolha estratégica à disposição dos gestores é outra visão do papel do ambiente, que é defendida por Mintzberg e Waters (1985), para os autores: “o ambiente pode diretamente forçar a organização em um padrão em seu fluxo de ações”. O ambiente por vezes impõe uma escolha forçada e, por vezes, age como uma restrição.

A escolha estratégica defendida por Child (1997) defende a adoção da idéia, enfatizando a autonomia dos tomadores de decisão e a sua responsabilidade na promoção de

conexões entre a organização e o ambiente. Na perspectiva de escolha estratégica o ambiente organizacional não é um fator objetivo, mas algo que é constantemente reinterpretado e disputado pela equipe de top managers da organização.

A outra teoria está relacionada ao determinismo ambiental é a Teoria da Evolução Organizacional (HANNAN E FREEMAN, 2005). Os autores Hannan e Freeman (2005, p. 138) afirmam que as organizações existentes frequentemente têm dificuldades para mudar sua estratégia e estrutura de forma suficientemente rápida para acompanhar as demandas de ambientes incertos e mutáveis e enfatiza que a maioria das inovações organizacionais, frequentemente ocorre no início da história das organizações e populações.

O Contraponto entre essas teorias (Ecologia populacional x Escolha Estratégica) é que a teoria defendida por Hannan e Freeman é de que o ambiente determina as ações estratégicas, ou seja, o ambiente que irá determinar o modelo estratégico, por outro lado, a teoria desenvolvida por Child é que a tomada de decisão não é determinada pelo ambiente, assim a afirmação é que as decisões gerenciais na determinação de estratégias são indeterministas.

3 MÉTODO DA PESQUISA

O presente trabalho apresenta-se quanto à natureza dos objetivos uma pesquisa exploratória e descritiva que segundo Collis e Hussey (2005, p. 24), a pesquisa exploratória é realizada sobre um fenômeno ou questão de pesquisa quando há poucos ou nenhum estudo descrevendo o comportamento dos fenômenos. Pode-se dizer também que se enquadra como teórico conceitual, pois direcionou em buscar na literatura os conceitos atuais sobre o tema de implementação da estratégia. Para a realização da busca apoiou-se no método de pesquisa de Revisão Sistemática de Literatura (RSL).

A coleta de dados foi realizada através da base de dados “*Web of Knowledge*”. O termo utilizado na busca foi “Strategy Implementation” or “Strategy and Implementation” com busca no título e/ou palavras chaves. A busca foi delimitada quanto ao período de 1998 a 2013.

A limitação quanto ao período foi em razão de que este estudo partiu do estudo de Noble (1999) que como entendido pelas autoras antecedeu um ano antes da data de publicação, ou seja, 1998 até o ano de 2013.

O resultado da busca na base de dados foi de 275 artigos. Com o resultado procedeu-se uma análise de cada artigo por meio do resumo, introdução e resultados, para o entendimento de quais artigos encontrados enquadravam no assunto pesquisado. Dessa forma, dos 275 artigos encontrados foram selecionados 35 artigos para responder a pergunta desse trabalho.

Com objetivo investigar as pesquisas realizadas que apresentam os conceitos atuais sobre a implementação da estratégia as quais foram publicadas em periódicos internacionais de 1998 até 2013, elaborou-se o quadro 1 (um) que demonstra as contribuições dos trabalhos encontrados.

Quadro 1 - Artigos constantes na amostra, distribuídos por período de publicação (1998 – 2013)

	ESTUDO	ASSUNTOS/MÉTODO DE PESQUISA	VARIÁVEIS ESTUDADAS	ANÁLISE	PRINCIPAIS CONCLUSÕES
1	Gunasekaran & Cecille, 1998	Estudo de Caso, na empresa Valeo que produz vários componentes para a indústria automotiva.	Estratégias de melhoria de produtividade em pequenas empresas.	Observações gerais	O processo de implementação deve ter os objetivos claro e explícito e sistemas de comunicação.
2	Parsa (1999)	Survey, com franqueados selecionados aleatoriamente de uma base de dados formada por seis cadeias de QSR. Questionário enviado por correio	Variáveis Independentes: poder econômico e não econômico; Variáveis Dependentes: Satisfação, desempenho financeiro e implementação da estratégia.	Análise de regressão múltipla, seguido de análise discriminante multivariada.	O presente estudo demonstra que a aplicação desempenha um papel significativo na determinação do desempenho (satisfação) de uma organização. Ele também mostra que as fontes de poder (econômico e não econômicas) impacto de desempenho organizacional (satisfação) se medido como receitas ou lucros.
3	Menon <i>et al.</i> (1999).	Survey, com 1.569 executivos seniores do SBU de empresas Fortune 1000. Questionário enviado por correio.	Antecedentes: Centralização, Formalização, Cultura Inovadora; Processos de MSM: Análise da situação, Abrangência, Ênfase nos ativos e competência de marketing, Integração Cross-funcional, qualidade de comunicação, Comprometimento com consenso Estratégia, Comprometimento com recursos Estratégia. Resultados: Criatividade da Estratégia, A aprendizagem organizacional, Desempenho de mercado, Controle: Turbulência ambiental.	Análise fatorial exploratória, Análise fatorial Confirmatória e Regressão.	Apresenta os efeitos do MSM sobre o desempenho da empresa deve ser medido multidimensionalmente. Ele também aponta para o efeito diferencial dos componentes MSM sobre o desempenho do mercado, aprendizagem e criatividade, demonstrando que os fatores que podem não afetar diretamente o desempenho pode ter um efeito de longo prazo através da criatividade ou da aprendizagem.
4	Noble e Mokwa (1999)	Revisão bibliográfica, tanto dentro como fora do MKT, com várias rodadas de entrevistas qualitativas para desenvolver uma teoria fundamentada (Strauss e Corbin, 1990), depois apresentam um modelo e, em seguida, testaram em um estudo com gerentes de MKT de nível médio em duas diferentes organizações	- A relação entre a estrutura e a implementação organizacional; - A influência dos mecanismos de controle de execução; - consenso estratégico; - Comportamentos estratégicos Autônomas; - Perspectivas de difusão - Estilos de liderança e implementação - Processos de comunicação e interação - Teoria dos papéis; - Compromisso;	- Análises fatoriais confirmatórias; - Análise de trilha	Constatou que comprometimento dos gestores para a estratégia de marketing mediou o relações entre o ajuste percebida da estratégia de marketing com visão e estratégia de marketing implementação da organização eficácia, bem como entre a importância percebida da comercialização estratégia para estratégia de marketing futuro e implementação da organização eficácia. Houve a percepção de que o esforço de implementação da estratégia na organização está associado com maior comprometimento gerencial para a estratégia.
5	Kothandaraman e Wilson (2000)	Revisão da literatura	Abordagem leva a seis aspectos de eficiência e produtividade: crescimento das vendas, crescimento do lucro, a rentabilidade global; liquidez; produtividade do trabalho e fluxo de caixa.	Modelo de Equações Estruturais.	Neste trabalho, desenvolveu-se um quadro de implementação da estratégia de relacionamento e argumentam que os gerentes funcionais precisa comprar para o paradigma de relacionamento, a fim de estratégia de relação com o trabalho.

6	Slater e Olson (2001)	Survey, 1.000 executivos sênior de marketing. Questionário enviado por correio.	Pesquisa de Mercado, segmentação, linha de produto, inovação do produto, qualidade do produto, serviço ao cliente, preço, distribuição, publicidade, força de vendas internas, apoio ao processo de promoção.	FASE 1: Análise de Cluster (K-Means) FASE 2: Anova	Enquanto os resultados mostram que o desempenho da firma aumenta quando as estratégias de negócios específicas e estratégias de marketing específicas estão ligadas, reiterou-se que cada uma dessas relações contingentes é única. Em outras palavras, cada um dos quatro estratégias de negócio identificados requer um diferente estratégia de marketing composta por única combinação de decisão de marketing e práticas afins para alcançar um desempenho superior.
7	Gulyas (2002)	Estudo de caso que consiste em quatro reimplantações do mesmo modelo conceitual.	Versão de Krugman, Marionetes, Agentes autônomos, agentes racionais delimitados.	Aplicação do modelo	Este artigo relatou em um estudo de caso que consiste em quatro reimplantações do mesmo modelo conceitual. O objetivo era demonstrar que um modelo conceitual baseado em agentes pode implicar radicalmente diferentes implementações reais. Além disso, argumentou-se que há uma continuum de opções disponíveis, não apenas os dois extremos idealizadas de baseado em agente e Formulação à base de equação. Isto sugere que os argumentos sobre estes dois gêneros de modelagem podem ser fortemente melhorado, tendo essa percepção em conta.
8	Dobni e Luffman (2003)	Survey, com 1.000 nomes selecionados aleatoriamente entre: administrativo incluído vice-presidentes, diretores, e gerentes gerais. Os selecionados constam na lista da Bell Operating Companies Regionais (RBOCs) dos Estados Unidos.	Contexto de pressão competitiva; Contexto de incerteza ambiental;	Teste T	Este estudo identifica perfis comportamentais ideais para organizações que procuram maximizar o desempenho, considerando o alcance e o impacto de orientação para o mercado sobre a implementação da estratégia. Isto é conseguido por considerar a orientação de mercado e perfis de estratégia em relação ao desempenho em uma perspectiva holística.
9	Butler (2003)	Estudo de Caso operacionalizado através de metodologia triangular que reúne 3 tipos de dados (documentos, observação e entrevista). Todos os 03 tipo foram realizados no período de 1996-2000.	4 fatores de receptividade: visão ideológica, mudança de liderança, política institucional e capacidade de implementação. Nível de organização: serviço público e níveis ambientais.	Identificação temas de pesquisa e questões críticas	Os dados a partir do trabalho desse estudo de caso sugere que receptividade fornece uma abordagem e um discurso para revelar, descrever e analisar os fatores que contribuem para as organizações que são de baixa mudança, contextos não- receptivos de alta mudança, contextos receptivo. Isto é porque receptividade, ao explicar a mudança, coloca em primeiro plano explicitamente os desafios de explicar essa mudança.
10	Gary (2005)	Modelagem de simulação.	Foco individual Empresarial; Sem investimento; Investimento míope; Investimento míope muito relacionada diversificação; Investimento Míope com mais elevada folga; manter folga;	Simulação	A análise de simulação oferece várias contribuições para o entendimento o desempenho das empresas que tentam extrair sinergia benefícios através da diversificação relacionada. Os resultados demonstram que, mesmo se for significativo existem economias de escopo benefícios para um relacionado movimento de diversificação, essas prestações podem ser eliminados se descobrir estratégia de implementação da gestão não faz manter recursos compartilhados adequados para a normal, operações eficientes da empresa.
11	Cândido (2005)	Survey, com os gerentes de Hotel listados na Algarve hotel Industry.	Modelos estáticos e dinâmicos de implementação de estratégia.	Estatística Descritiva, Testes Binomiais	A conclusão final desta pesquisa é que os gestores individuais, manipulam apenas um grupo limitado de variáveis organizacionais.

		Entrevista pessoalmente com cada gerente.			Em média, cada gerente manipula apenas nove das variáveis no modelo estático. Os gestores não estão explorando todos os tipos de impactos positivos diretos que podem obter de gerir todas as dimensões. Ou eles estão ignorando muitas das dimensões que podem ser gerenciados ou contando com os efeitos indiretos que podem ser produzido por meio de interações entre as dimensões.
12	Chimhanzi e Morgan (2005)	Suvey, com questionário enviado por correio para os gerentes de Marketing de 1000 empresas do Reino Unido (SBU).	1. Eficácia de Marketing da implementação da estratégia; 2. Eficácia relacionamento; 3. Recompensa (sistema de recompensa conjunta); 4. Integração Informal; 5. Conflito Interfuncional; 6. Conexão; 7. Apoio a gestão Sênior; 8. Comunicação escrita; 9. Comunicação Interpessoal;	Correlação; Análise de regressão.	Os resultados sugerem que os gestores de marketing devem procurar melhorar a eficácia da relação com os seus colegas de RH, enfatizando tudo duas das dimensões baseadas em processos relatados neste estudo: sistemas de recompensa conjuntas e de comunicação escrita.
13	Hrebiniak (2006)	Survey, enviado a 1000 gerentes listados no banco de dados E-Panel Gartner. Com o propósito de responder a seguinte pergunta: Quais são os obstáculos para a execução bem-sucedida?	Variáveis encontrada: 1. Incapacidade de gerir a mudança de forma eficaz; 2. Estratégia pobre e vago; 3. Não ter um modelo para orientar os esforços de implementação; 4. Responsabilização pobre ou inadequada na clareza da informação; 5. Trabalhando contra a estrutura do poder;	Análise dos questionários;	Os resultados da pesquisa têm destinado, entre outros problemas ou desafios, os seguintes bloqueios críticos: - A incapacidade de gerir a mudança; - Estratégia pobre ou vago; - Não ter orientações ou um modelo para orientar os esforços de implementação; - Partilha de informação deficiente ou inadequada; - Responsabilidade e prestação de contas clara; - Trabalhando contra a estrutura de poder organizacional;
14	Thorpe e Morgan (2007)	Survey, com questionário enviado por correio para uma amostra de empresas europeias listadas na SBU baseada em serviços.	Grupos de Implementação: Mudança, Colaborativo e Cultural. Variáveis: Desempenho estratégico; Comportamento compatível; Direção sênior da equipe executiva de marketing; Clareza estratégica; Eficiência estratégica.	MANOVA ANOVA	Os resultados do estudo indicam que o movimento para reformar e reestruturar hierarquias corporativas não deve elevar-se a uma rejeição da hierarquia como um princípio organizador, em termos de implementação de estratégias de marketing mais eficaz. Os dados indicam que um estilo de implementação hierárquica será positivamente para melhorar o desempenho dessas estratégias.
15	Kazmi (2008)	Estudo de Caso do grupo Reliance de empresas na Índia.	<ul style="list-style-type: none"> • Ativando estratégias, que são: a implementação do projeto, a implementação de procedimentos e recursos alocação. • Gerir a mudança, que são: aplicação estrutural, implementação de liderança, e implementação de comportamento; • Alcançar a eficácia, que são: Implementação funcional e implementação operacional. 	Observações gerais	O modelo de implementação da estratégia aqui proposto poderia ser considerado um complemento da literatura existente sobre os quadros de implementação da estratégia. Para além da sua valor acadêmico, pode acrescentar à nossa compreensão de como a complexidade da estratégia aplicação pode ser representada sob a forma de um modelo. Ele leva em conta uma gama de temas da atualidade, como a gestão da mudança e da eficácia organizacional e tenta propagá-los no quadro de uma maneira que faz sentido.

15	Pai Chi e Yeh (2008)	Survey, a amostra foi obtida a partir da lista de empresas publicada pela China Credit Information Service Ltda., em Taiwan. Os questionários foram enviados por correio para os executivos de 650 empresas industriais.	Prontidão organizacional; É competência central da Implementação Estratégica; Incerteza Tarefa; Dinamismo ambiental; Qualidade do processo de implementação; Desempenho E-business	Análise de regressão múltipla	As empresas devem enfatizar prontidão organizacional e competência essencial em sistemas de informação para evitar fracasso na implementação de aplicativos de e-business.
16	Saunders, Mann e Smith (2008)	O trabalho em grupo com os gestores responsáveis pela implementação iniciativas estratégicas foi seguido por Estudos de Caso de sete organizações via entrevistas semi-estruturada em profundidade.	1. Comunicando a iniciativa; 2. Conseguir comprar; 3. Implementação alinhando; 4. Aprendizagem; 5. Criando a infra-estrutura para a implantação; 6. Compreender os drivers de negócio; 7. Identificar opções de implantação;	Análise de conteúdo	A implementação de uma iniciativa estratégica é um processo imprevisível, que ocorre em um ambiente complexo e dinâmico. O estudo produziu um quadro pelo qual essas complexidades pode ser melhor entendida, e identificado práticas importantes, que são eficazes em implementação de iniciativas estratégicas.
17	Brenes, Mena e Molina (2008)	Survey, realizada com 300 empresas de diferentes tamanhos, âmbitos geográficos e regimes de propriedade em toda América Latina.	Formulação; Execução; Controle e acompanhamento; Gestão e recursos humanos e governança corporativa	Estatística Descritiva	Este estudo mostrou a importância das cinco dimensões identificadas como, com exceção de um caso, as empresas de sucesso consistentemente superam os menos bem sucedidos em termos de avaliação em cada um dos seus componentes. Embora este estudo se baseia em uma abordagem metodológica exploratória, os resultados sugerem que a hipótese original é apoiada sobre o significado dessas cinco dimensões.
18	Vantinen e Pyhalto (2009)	Pesquisa-ação,	Processo foram codificadas em duas categorias: interpretativas o significado dado para o trabalho de estratégia, e a experiência de agência no processo de estratégia.	Análise de Conteúdo	O estudo sugere, que os problemas com a implementação da estratégia origina-se da ignorância dos aspectos psicológicos no processo de investigação estratégia. Questões comportamentais têm sido considerados em numerosos estudos de gestão estratégica, mas estes estudos têm-se centrado principalmente sobre os processos cognitivos dos gestores.
19	Fryxell, Butler e Choi (2004)	Survey, encaminhado por e-mail, de acordo com a lista das empresas cedidas pelas seguintes organizações: Hong Kong Industrial Association, The Personnel Association of China Enterprises; The PRC Association of Human Resource Management, the Dongguan PRC Association, e the Shenzhen PRC Association.	1.O sucesso global de localização programa (GM); 2. Planejamento formal (expatriados); 3. Planejamento formal (GM); 4. Os esforços de retenção (GM) 5. Os esforços de retenção (Local); 6. A dependência de Seleção (expatriados); 7. A dependência de Seleção (GM); 8. Confiabilidade de Gestores Locais (expatriados); 9. A abertura de Expatriados (expatriados); 10. Confiabilidade de Expatriados (Local)	Estatísticas descritivas, coeficientes de correlação e Análise de regressão	O estudo faz uma tentativa inicial de localização, um fenômeno pouco estudado que é de considerável interesse para acadêmicos e os executivos. Nossos resultados sugerem que a colher os benefícios da localização requer um forte apoio da alta administração, que deve ser pró-ativo na comunicação a importância do programa para as partes interessadas e se envolver em reforço frequente de esforços.
20	Cater e Pucko (2010)	Survey, foram distribuídos 480 questionários, com retorno de 172 empresas respondidos preferencialmente por diretores executivos.	Formulação da estratégia; Mudança gestão; Organização cultural; Organização, poder e estrutura; Aprendizagem. Variáveis da Regressão: • Os gerentes não têm habilidades de	Estatística descritiva, análise de correlação e Análise de regressão múltipla.	O estudo pode servir como uma ferramenta para melhorar a generalização e validade do instrumento de medição e a teoria sobre a implementação da estratégia desenvolvida em mais contextos ocidentais.

			<p>liderança para a Implementação da estratégia;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os funcionários são relutantes em compartilhar conhecimento com colegas; • Organização para a implementação da estratégia; 		
21	Slater, Hult e Olson (2010)	Survey, questionários enviados por correio para os gerentes de marketing sênior 2000 empresas, junto com uma carta pessoal que forneceu uma breve introdução e uma explicação geral sobre a intenção do estudo.	Performance (PERF); Estratégia de marketing criatividade (MSC); Eficácia da Implementação da estratégia (SIE) Qualidade Relativa (RQ); Custo relativo (RC); Turbulência do mercado (MT) Turbulência Tecnológico (TT); Intensidade competitiva (IC)	Estatística Descritiva Análise de Regressão	O estudo relatado neste artigo oferece orientação para os gerentes sobre as condições das quais enfatizam tanto o desenvolvimento de uma estratégia de marketing criativa ou a implementação de marketing estratégia.
22	Slater, Olson e Hult (2010)	Estudo de 06 artigos empíricos que identificam melhores práticas e tipos de estratégias.	através seis estudos empíricos que foi identificado pelos autores as melhores práticas partidas entre estes tipos estratégia: (1) organização de marketing de cultura, (2) estratégia de marketing, (3) mercado processo de formação da estratégia, (4) comportamentos organizacionais estratégicas orientadas para o mercado, (5) estrutura de organização de marketing, e (6) Sistemas de controle de marketing.	Análise dos artigos identificados.	Quando considerado individualmente, cada um dos seis componentes de comercialização organização arquitetura que foi discutido - organização de marketing cultura, marketing estratégia, a formação de estratégia de marketing, comportamentos organizacionais estratégicas, estrutura de organização de marketing e sistemas de controle podem criar vantagem competitiva. Quando integrado, no entanto, eles podem permitir à empresa atingir esse objetivo.
23	Voola e O'Cass (2010)	Survey, enviado por e-mail para 1400 indústria listada em um site disponível ao público. Obteve o retorno de 189 questionários.	Variáveis Dependentes: Desempenho Variáveis Independentes: Diferenciação; Custo liderança; Orientação para o mercado responsivo (RMO); Orientação para o mercado proativo (PMO);	Mínimos quadrados parciais.	Acredita-se que estratégias de negócios influenciam duas capacidades de marketing fundamentais: RMO e PMO, que por sua vez influenciam o desempenho. Os resultados suportam esta afirmação. Esses argumentos e resultados contribuem para a implementação da estratégia e as teorias RB, especialmente a literatura orientação para o mercado, por forma empírica mostrando que RMO e PMO captar plenamente os benefícios das estratégias competitivas e agem como mecanismos fundamentais para transmitir os benefícios de estratégias competitivas para o desempenho.
24	Neill (2010)	Survey, A pesquisa foi dirigida a executivos envolvidos ativamente na tomada de decisões estratégicas de marketing, em uma amostra de 600 empresas	Capacidade de implementação de Marketing; Eficácia Mercado; Orientação para o mercado; Procedimentos; Perícia; Turbulência Ambiental;	Correlações e através da realização de análise fatorial confirmatória. Modelagem de equações estruturais foi utilizada para testar as hipóteses.	Memória organizacional influencia os comportamentos que afetam o desempenho. Este estudo analisa os mecanismos mnemônicos que se traduzem em recursos que resultam em vantagens de mercado. As distinções são feitas entre esses mecanismos que facilitam a implementação de marketing e aqueles que inculcem rigidez; tais distinções feitas mais forte sob diferentes condições de mercado. Revelando esses mecanismos contribui para uma melhor compreensão dos meios de transformar as organizações em entidades

					de resposta que se adaptam em ambientes mutáveis
25	Micheli, Mura e Agliati (2011)	Um mix de abordagens qualitativas e quantitativas foi utilizado nesta pesquisa. Duas entrevistas preliminares foram realizados com o vice-gerente geral e CFO da Cisma IM. Documentos publicamente disponíveis foram utilizados para triangular a evidência obtido através das entrevistas.	Crescimento e produtividade; Inovação em produtos e processos; Atenção para demandas das partes interessadas; Comunicação Interna; Desempenho de Informação;	Estatística descritiva; Correlação Pearson; Análise fatorial exploratória;	Este estudo analisou questões relacionadas com a implementação da estratégia, o desempenho medição e alinhamento estratégico em um grupo de empresas. Em primeiro lugar, tanto as entrevistas e a pesquisa mostrou que grande atenção em todo o grupo foi dada aos aspectos técnicos, tais como a adoção de pacotes de software e a criação de uma infra-estrutura compartilhada. Além disso, a empresa-pai contou com mecanismos de governança informais, tais como a presença de pelo menos um de seu representante em cada Conselho de Administração, para gerenciar e controlar o empresas pertencentes ao grupo
26	Ogbeide e Harrington (2011)	Survey,	1. LN de FTEs; 2. QSR; 3. Casual; 4. Restaurante gourmet; 5. Outros; 6. Envolvimento da alta administração; 7. Envolvimento médio da gerência; 8. Baixo envolvimento da gerência; 9. Envolvimento dos funcionários da linha de frente; 10. Sucesso na implementação; 11. Os lucros; 12. O sucesso global	Teste t Análise de Regressão	Os resultados indicam que a maior estrutura organizacional (empresas multi- unidade) não requerem necessariamente um maior nível de envolvimento em todos os níveis organizacionais por unidades de negócios e departamentos de utilizar processos estratégico em comparação com estruturas organizacionais mais pequenas (empresas - unidade). No entanto, as estruturas organizacionais maiores requerem níveis de envolvimento maiores por níveis de gestão médio e inferior para utilizar com sucesso os processos estratégicos. Estes resultados parecem sugerir que o processo de implementação estratégica nas organizações com maior estrutura exigem um maior nível de envolvimento de média e baixa gestão.
27	Savaneviciene e Stankeviciute (2011)	Estudo de caso e entrevista como método de pesquisa que procuram compreender a interação entre o topo da gestão e os gerentes de linha através da implementação estratégica orientações em prática.	Pressupostos que influenciam a interação: Estrutura Organizacional; Cultura organizacional; Comunicação; Alocação de recursos; Dimensões principais para a interação: determinação de objetivos; Formulação da Estratégia; Implementação da estratégia;	Observações gerais do estudo.	O estudo empírico revela que ambas as organizações determinaram orientações estratégicas durante o processo de interação entre a gestão superior e gerentes de linha no entanto, os atores principais têm enfrentado os obstáculos como estrutura na organização, cultura organizacional, a comunicação e a alocação de recursos.
28	Huy (2011)	Estudo de Caso. Em uma grande empresa Canadense de serviços de tecnologia. Realizou-se <i>Focus Grupo</i> .	A realização do focus grupo tentou entender “emoções e identidades sociais” (incluindo língua e posse) dos gerentes de nível médio.	Observações gerais	O estudo mostrou que pode gerar novos insights estudando conjuntamente organização, emoções dos membros, cognição e comportamentos que surgem durante a mudança estratégica, em vez de manter a tradicional divisão entre a cognição e emoção. Em particular, a pesquisa sobre implementação da estratégia pode se beneficiar de investigar tanto os aspectos tangíveis, racionais de design da organização, estruturas e processos, bem como o, aspectos sócio-emocionais mais intangíveis ocultos comportamento gerencial.
29	Fastoso e Whitelock (2012)	Survey. Questionário on-line enviado	a homogeneidade cultural; integração	Qui-quadrado	Estudo empírico mostra que a escolha da opção de processo de

		por e-mail. 4.874 ex-alunos de MBA executivo receberam o questionário.	econômica entre os países em que a estratégia será aplicada; o tamanho subsidiária, características da empresa;		implementação está dependente do fator ambiental homogeneidade cultural e a dimensão subsidiária características da empresa e MNE país de origem, ainda não na integração econômica regional.
30	Vijande, Sanchez e Trespalacios (2012)	Survey. Questionário enviado para 1820 empresas de manufatura de médio porte.	O estudo utiliza as seguintes medidas: aprendizagem organizacional (OL), flexibilidade estratégica, estratégia de diferenciação, estratégia de liderança de custo, desempenho do cliente e desempenho dos negócios.	Estatística descritiva e modelo de equação estrutural.	O estudo demonstra que a aprendizagem organizacional pode implementar uma estratégia dupla, isto é, que AO suporta simultaneamente a implementação de estratégias de diferenciação e liderança de custo. A partir dessa perspectiva, as organizações de aprendizagem têm a capacidade de se concentrar tanto em uma estratégia de liderança de custo puro ou em uma estratégia de diferenciação pura.
31	Hakonsson <i>et al.</i> (2012)	Survey. Entrevista preliminar realizada por telefone, solicitando autorização para o envio de questionário.	ROA; Estilo executivo; Estilo da estratégia.	Análise fatorial confirmatória; Regressão múltipla	O estudo acrescenta clareza e refinamento à influência da relação entre a SME estilo executivo e implementação da estratégia no desempenho da empresa. O efeito do estilo executivo nas PME é crucial, como executivos de PME geralmente gostam mais discrição do que suas contrapartes em negócios maiores e têm menos estruturas incorporadas e camadas administrativas para confiar.
32	Morgan, Katsikeas e Vorhies (2011)	Survey. Questionário enviado para 567 empresas identificadas.	Planejamento de Marketing; Mkt Aquisição de Informação; Mkt Informações Interpretação; Mkt Disseminação de Informação; Preços Gestão produtos; Distribuidor de Relacionamento; Entrega; serviço pós-venda; Comunicações de Marketing; venda; Efeito Implementação Interna; Efeito Implementação Externa; Desempenho do mercado de exportação; Intensidade Concorrencial;	Análise fatorial exploratória; Estatística descritiva; Qui-quadrado; Modelo de Equação Estrutural;	Nosso estudo oferece três grandes implicações para a compreensão a competitividade internacional das empresas no campo da exportação marketing. Primeiro, identificou-se dois aspectos distintos de exportação eficácia da implementação da estratégia de marketing (ou seja, interna e externa) e fornecem evidências empíricas ligando estes aspectos da implementação da estratégia de marketing para exportar desempenho empreendimento. Enquanto a literatura tem longo destaque a importância da implementação da estratégia de marketing em compreensão do desempenho da empresa, esta questão tem recebido pouca atenção empírica.
33	Yang (2012)	Survey. Questionário enviado por e-mail e por telefone. Total de 269 respondentes.	Estratégia de diferenciação; Estratégia de Custo; Estratégia operacional; Estratégia de Qualidade; Os resultados do projeto; O desempenho do mercado	Análise fatorial exploratória com rotação varimax; Análise fatorial confirmatória; Qui-quadrado;	As análises sugerem que a implementação de diferenciação, operacional e estratégias de qualidade podem melhorar os resultados do projeto NPD. Os resultados da pesquisa também sugerem que a melhoria nos resultados do projeto NPD pode melhorar o desempenho do mercado, ao mesmo tempo que ajuda a cumprir a quota de mercado e metas de vendas.
34	Alagaraja e Egan Toby, (2013)	Estudo de Caso contou com três fontes de evidência: entrevistas, documentos de arquivo, e observações	Qualidade de direção, Qualidade da aprendizagem, e Qualidade da execução	Observações gerais	O estudo fornece temas de ambos geral existente estratégia e literatura estratégia enxuta e principais conclusões da análise temática a partir de dados de entrevistas organizacionais multinível. Um modelo empiricamente derivado enquadrando o valor estratégico da DRH na implementação da estratégia enxuta é fornecida. Essas descobertas destacam contribuições DRH para as organizações envolvido na implementação da estratégia.
35	Andrews, Boyne, Law e	Revisão de 86 artigos.	Sete principais abordagens para a gestão	Meta - análise	A evidência aponta para fortes efeitos de desempenho positivos

	Walker (2013)		do governo local estudados em mais de 10 ocasiões: tamanho, conteúdo estratégia, planejamento, qualidade pessoal, de estabilidade, a burocracia representativa e networking.		resultantes da qualidade de pessoal, estabilidade pessoal e planejamento e apoio moderado para os benefícios do trabalho em rede, a burocracia representativa e conteúdo estratégia. Sub-análises revelam diferentes relacionamentos entre dimensões de desempenho e níveis organizacionais dentro dos governos locais, e que os estudiosos britânicos e americanos que dominaram esses estudos derivam largamente perspectivas teóricas divergentes. Direções para pesquisas futuras são também considerados.
--	---------------	--	--	--	--

Fonte: elaborado pelas autoras

Os dados foram tratados considerando os artigos que trouxeram contribuições ligadas ao tema da área de implementação de estratégia e discutidos conforme contribuições em comum. Procurou-se evidenciar também as variáveis mais significantes abordadas nos trabalhos de forma que permita contribuir para futuras reflexões em implementação da estratégia. Sendo assim, passa-se a expor a análise qualitativa dos estudos selecionados.

4 RESULTADOS

De acordo com Noble (1999) implementação da estratégia é um processo organizacional multifacetada e complexa. O estado atual de pesquisa de implementação da estratégia apresenta diversas variáveis que influenciam o seu sucesso, porém algumas merecem destaque, como por exemplo, a criatividade e a aprendizagem organizacional (Menon *et. al.*; 1999; Saunders, Mann e Smith, 2008; Cater e Pucko, 2010; Vijande, Sanchez e Trespacios, 2012). Apresenta também variáveis como: poder, cultura, política institucional, dinamismo ambiental, confiabilidade (Hrebiniak, 2006; Thorpe e Morgan 2007; Butler, 2003; Pai Chi e Yeh, 2008; Fryxell, Butler e Choi 2004).

No entanto, este estudo aponta que as variáveis em destaque são: o comprometimento dos gestores, as combinações das decisões, a visão holística e ideológica, relações interpessoais, aspectos psicológicos e mecanismos de governança informal, um eficiente sistema de comunicação e informação, atrelado a qualidade e estabilidade do pessoal que subsidiado pelo apoio moderado da alta administração resulta em benefícios de trabalho em rede, amenizando a burocracia e obstáculos como estrutura da organização, cultura, falha na comunicação e alocação de recursos (Noble e Mokwa, 1999; Slater e Olson, 2001; Dobni e Luffman, 2003; Butler, 2003; Chimhanzi e Morgan, 2005; Vanttinen e Pyhalto, 2009; Micheli, Mura e Agliati, 2011; Andrews, Boyne, Law e Walker, 2013).

Apesar da escolha estratégica ser relevante no processo de implementação sabe-se da dependência do fator ambiental e por isso os gestores são os atores principais no sucesso da implementação (Savaneviciene e Stankeviciute, 2011).

Semelhante aos estudos de Noble (1999), as organizações mais bem sucedidas apostam na capacidade de adaptação de suas estruturas as novas condições ambientais e criam novas estratégias, porém o sucesso da mesma é dependente do estilo de liderança e cultura, por isso a ênfase nos gestores.

Não há um consenso na literatura sobre a implementação da estratégia, porém a fragmentação existente entre a elaboração e a implementação, tende a diminuir em todas as novas pesquisas. Percebe-se também que há um consenso em não identificar variáveis de sucesso, mas evidencia-se uma interconexão entre elas de acordo com o contexto organizacional.

Os estudos não apresentam uma única visão estratégica e mesmo analisando-os individualmente percebe-se que nenhum deles utilizou de uma única abordagem da formação de estratégia, reforçando o que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) contextualizam que não há uma maneira eficaz para a formulação e implementação da estratégia, mas uma combinação dos vários enfoques, valorizando a interconexão entre as escolas e não uma única óptica.

Acredita-se que este estudo reforça as propostas teóricas existentes no processo de formação de estratégia, propiciando reflexão e base teórica para aqueles que desejarem prosseguir com a pesquisa nesse campo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conjunto de variáveis apresentadas nesse estudo esclarecem que não tem como trabalhar o tema implementação de estratégia com uma visão apenas interna, mas também externa e apesar de apontar diversas variáveis em significativos trabalhos, não quer dizer que seja um estudo definitivo.

Diante das abordagens atuais apresentadas sobre os avanços na implementação da estratégia, entende-se que são tendências irreversíveis, tendo em vista a escassez dos recursos e a institucionalização das diversas estratégias, porém, não se pode afirmar que tais tendências garantirão a diferenciação das empresas tendo em vista a existência do processo mimético desenvolvido pelas organizações detentoras de tecnologias. O que irá definir a diferenciação é a estratégia individual de cada organização e as habilidades gerenciais frente às mudanças globais.

Noble (1999) já tinha apresentado que embora tenha sido reconhecido que a maioria das estratégias fracassam na fase de implementação, pesquisadores e profissionais têm pouco conhecimento concreto desta área, o resultado desse trabalho demonstrou pouco ou nenhum estudo dessa natureza, podendo ser uma forte sugestão de pesquisa.

REFERENCIAS

- ALAGARAJA, Meera; EGAN, Toby. The Strategic Value of HRD in Lean Strategy Implementation. **Human Resource Development Quarterly**, v. 24, n. 1, p. 1–27, 2013.
- ANDREWS, Rhys. BOYNE, George A. LAW, Jennifer. WALKERS, Richard M. Strategy Implementation and Public Service Performance. **Administration & Society**, v. 43, n. 6, p. 643-671, 2013.
- BRENES, Esteban R., MENA, Mauricio., MOLINA, German E. Key Success factors for strategy implementation in Latin America. **Journal of Business Research**, v.1, n. 6, p. 590-598, 2008.
- BUTLER, Michael J. R. Managing from the Inside Out: Drawing on “Receptivity” to Explain Variation in Strategy Implementation. **British Journal of Management**, v. 14, p. 47–60, 2003. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1111/j.1467-8551.2003.00392.x>>.
- CÂNDIDO, Carlos J.F. Service quality strategy implementation: a model and the case of the Algarve hotel industry. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 16, n. 1, p. 3–14, 2005. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1478336042000255613>>. Acesso em: 30 Dec. 2013.
- CATER, Tomaz; PUCKO, Danijel. Factors of effective strategy implementation: Empirical evidence from Slovenian business practice *. **Journal for East European Management Studies**, v. 15, n. 3, p. 207–237, 2010.
- CHILD, John. Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.
- CHIMHANZI, Jacqueline., MORGAN, Robert E. Explanations from the marketing/human resources dyad for marketing strategy implementation effectiveness in service firms. **Journal of Business Research**, v.58, n. 6, p. 787-796, 2005.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Trad. Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DOBNI, C. Brooke; LUFFMAN, George. Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 6, p. 577–585, 2003. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/smj.322>>. Acesso em: 30 Dec. 2013.

FASTOSO, Fernando; WHITELOCK, Jeryl. The implementation of international advertising strategies: An exploratory study in Latin America. **International Marketing Review**, v. 29, n. 3, p. 313–335, 2012. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/02651331211229787>>. Acesso em: 30 Dec. 2013.

FRYXELL, Gerald E.; BUTLER, John; CHOI, Amanda. Successful localization programs in China: an important element in strategy implementation. **Journal of World Business**, v. 39, n. 3, p. 268–282, 2004. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1090951604000148>>. Acesso em: 12 Dec. 2013.

GULYAS, L. On the Transition to Agent-Based Modeling: Implementation Strategies From Variables to Agents. **Social Science Computer Review**, v. 20, n. 4, p. 389–399, 2002. Disponível em: <<http://ssc.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/089443902237318>>. Acesso em: 30 Dec. 2013.

GUNASEKARAN, a.; CECILLE, P. Implementation of productivity improvement strategies in a small company. **Technovation**, v. 18, n. 5, p. 311–320, 1998. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0166497298000054>>. Acesso em: 30 Dec. 2013.

HÅKONSSON, Dorthe D.; BURTON, Richard M.; OBEL, Børge *et al.* Strategy Implementation Requires the Right Executive Style: Evidence from Danish SMEs. **Long Range Planning**, v. 45, n. 2-3, p. 182–208, 2012. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0024630112000088>>. Acesso em: 12 Dec. 2013.

HANNAN, &. FREEMAN, J. Ecologia Populacional das Organizações. **Revista de Administração de Empresa**, Vol. 45, n.3, p. 70-90, 2005.

HREBINIAK, L. G. Obstacles to effective strategy implementation. **Organizational Dynamics**, v. 35, n.1, p.12-31, 2006.

HUY, Quy Nguyen. How Middle Managers ' GROUP-FOCUS emotions and social identities influence strategy implementation. **Strategic Management Journal**, v. 1410, n. January 2009, p. 1387–1410, 2011.

KAZMI, Azhar. A proposed framework for strategy implementation in the Indian context. **Management Decision**, v. 46, n. 10, p. 1564–1581, 2008. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00251740810920047>>. Acesso em: 30 Dec. 2013.

KOTHANDARAMAN, Prabakar. WILSON, David T. Implementing Relationship Strategy. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 4, p. 339-349, 2000.

MENON, Anil; BHARADWAJ, Sundar G.; ADIDAM, Phani Tejet *et al.* Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making : A Modei and a Test. **Journal of Marketing**, v. 63, n. April, p. 18–40, 1999.

MICHELI, Pietro; MURA, Matteo; AGLIATI, Marco. Exploring the roles of performance measurement systems in strategy implementation: The case of a highly diversified group of firms. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 10, p. 1115–1139, 2011. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/01443571111172453>>. Acesso em: 29 Dec. 2013.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. (2001) - O processo da estratégia. 3º ed. Porto Alegre: Bookman.

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

MINTZBERG, Henry; WATERS, James A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MORGAN, Neil a.; KATSIKEAS, Constantine S.; VORHIES, Douglas W. Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 2, p. 271-289, 2011. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/s11747-011-0275-0>>. Acesso em: 16 Dec. 2013.

NEILL, Stern. Decomposing the effects of organizational memory on marketing implementation. **Marketing Letters**, v. 21, n. 2, p. 135-147, 2010. Disponível em: <<http://link.springer.com/10.1007/s11002-009-9091-4>>.

NOBLE, Charles H. The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. **Journal of Business Research**, v. 45, n. 2, p. 119-134, 1999. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296397002312>>.

NOBLE, Charles H; MOKWA, Michael R. Implementing Marketing Strategies : Developing and Testing a. **Journal Of Marketing**, v. 63, n. October, p. 57-73, 1999.

OGBEIDE, Godwin-Charles a.; HARRINGTON, Robert J. The relationship among participative management style, strategy implementation success, and financial performance in the foodservice industry. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 23, n. 6, p. 719-738, 2011. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09596111111153448>>. Acesso em: 30 Dec. 2013.

PAI, Jung-Chi; YEH, Chi-Hung. Factors affecting the implementation of e-business strategies: An empirical study in Taiwan. **Management Decision**, v. 46, n. 5, p. 681-690, 2008. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00251740810873446>>. Acesso em: 30 Dec. 2013.

PARSA, H G. Interaction of Strategy Implementation and Power Perceptions in Franchise Systems: An Empirical Investigation. **Journal of Business Research**, v. 45, n. 2, p. 173-185, 1999.

PORTER, Michael E. The Contributions of Industrial Organization To Strategic Management. **Academy of Management Review**, v. 6, n.4., p. 609-620, 1981.

SAUNDERS, Max; MANN, Robin; SMITH, Robin. Implementing strategic initiatives: a framework of leading practices. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 28, n. 11, p. 1095-1123, 2008. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/01443570810910908>>. Acesso em: 30 Dec. 2013.

SAVANEVICIENE, Asta; STANKEVICIUTE, Zivile. The Interaction between Top Management and Line Managers Implementing Strategic Directions into Praxis. v. 22, n. 4, p. 412-422, 2011.

SHAYNE GARY, Michael. Implementation strategy and performance outcomes in related diversification. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 7, p. 643-664, 2005. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/smj.468>>. Acesso em: 30 Dec. 2013.

SLATER, Stanley F.; HULT, G. Tomas M.; OLSON, Eric M. Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 4, p. 551-559, 2010. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0019850109000273>>. Acesso em: 11 Dec. 2013.

SLATER, Stanley F.; OLSON, Eric M. Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 11, p. 1055-1067, 2001. Disponível em: <<http://doi.wiley.com/10.1002/smj.198>>. Acesso em: 23 Dec. 2013.

SLATER, Stanley F.; OLSON, Eric M.; HULT, G. Tomas M. Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. **Business Horizons**, v. 53, n. 5, p. 469-479, 2010. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0007681310000595>>. Acesso em: 30 Dec. 2013.

THORPE, Eleri R.; MORGAN, Robert E. In pursuit of the "ideal approach" to successful marketing strategy implementation. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 5/6, p. 659-677, 2007. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/03090560710737679>>. Acesso em: 30 Dec. 2013.

R. M. DA COSTA; J. V. V. M. DA SILVA

TIGRE, Paulo Bastos. Paradigmas Tecnológicos e Teorias Econômicas da Firma. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 4, n. 1, p. 187-223, 2005.

VÄNTTINEN, Marika; PYHÄLTÖ, Kirsi. Strategy process as an innovative learning environment. **Management Decision**, v. 47, n. 5, p. 778–791, 2009. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00251740910960114>>. Acesso em: 30 Dec. 2013.

VIJANDE, Maria Leticia Santos; SANCHEZ, José Ángel Lopes; TRESPALACIOS, Juan Antonio. How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. **Journal of Business Research**, v. 65, n. 8, p. 1079–1089, 2012. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296311003110>>. Acesso em: 12 Dec. 2013.

VOOLA, Ranjit; O'CASS, Aron. Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations. **European Journal of Marketing**, v. 44, n. 1/2, p. 245–266, 2010. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/10.1108/03090561011008691>>. Acesso em: 18 Dec. 2013.

YANG, Li-Ren. Implementation of project strategy to improve new product development performance. **International Journal of Project Management**, v. 30, n. 7, p. 760–770, 2012. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0263786311001517>>. Acesso em: 13 Dec. 2013.