

## O que há na mente de um estrategista? O uso da modelagem de equações estruturais na compreensão do processo estratégico

Rafael Lucian<sup>†</sup>

Faculdade Boa Viagem

Gabriela Lins Barbosa<sup>‡</sup>

Câmara de Pesquisas em Estratégias Organizacionais

José Milton de Sousa Filho<sup>\*</sup>

Universidade Federal de Pernambuco

Felipe Augusto Pereira<sup>¥</sup>

Universidade Federal de Pernambuco

Itiel Moraes da Silva<sup>Ψ</sup>

Faculdade Adventista de Administração do Nordeste

**RESUMO:** Este trabalho objetiva compreender como as dimensões do processo estratégico (Mudança, Pensamento e Formação) estão presentes nas mentes dos estrategistas. A metodologia utilizada nesta pesquisa é de caráter exploratório-descritivo. Durante a fase exploratória foi realizada uma *desk research* que culminou com o desenvolvimento de uma ferramenta de mensuração do processo estratégico. Para a fase descritiva, foi realizado um *survey* virtual composto por 109 executivos de diferentes empresas. Os dados obtidos foram submetidos a análises multivariadas (Análise Fatorial e Modelagem Estrutural de Equações). Os fatores formadores das dimensões investigadas foram identificados, confirmando desta forma, a existência de paradoxos no processo estratégico. As relações de dependência e as correlações observadas serviram, então, de insumo para a construção de um modelo do processo estratégico.

**Palavras-chave:** processo estratégico; modelagem estrutural de equações; mapas cognitivos.

---

Recebido em 29/12/2007; revisado em 03/07/2008; aceito em 16/07/2008.

### Correspondência com autores:

<sup>†</sup> Professor da Faculdade Boa Viagem

Endereço: Estrada da Batalha, no.239, Prazeres, Jaboatão dos Guararapes, PE, Brasil, CEP: 54315-570

e-mail: lucian@terra.com.br

Telefone: (81) 2126-7174

Fax: (81) 2126-7174

<sup>‡</sup> Integrante da Câmara de Pesquisas em Estratégias Organizacionais (CEO)

Endereço: Av. dos Economistas, s/n – 1º andar - Sala D4, Cidade Universitária Recife, PE, Brasil, CEP: 50670-901

e-mail: gabilinsb@gmail.com

Telefone: (81) 9648-0889

<sup>\*</sup> Professor da Universidade

Federal de Pernambuco

Endereço: Av. dos Economistas, s/n – 1º andar - Sala D4, Cidade Universitária Recife, PE, Brasil, CEP: 50670-901

e-mail: miltonsousa@gmail.com

com

<sup>¥</sup> Professor da Universidade

Federal de Pernambuco

Endereço: Rua Conselheiro Portela, 665, Sala 110 Espinheiro, Recife, Pernambuco, Brasil, CEP: 52020-030

e-mail: felipe@unu.com.br

<sup>Ψ</sup> Professor da Faculdade Adventista de

Administração do Nordeste

Endereço: Caixa postal 18 Bairro: Capoeiruçu, Cachoeira, BA, CEP: 44300-000

e-mail: ithyel@hotmail.com

**Nota do Editor:** Este artigo foi aceito por Alexsandro Broedel Lopes.

## 1. INTRODUÇÃO

**A** estratégia empresarial é um assunto complexo e possui múltiplos papéis dentro da organização, sendo seu propósito primário conferir sucesso por meio da orientação das decisões gerenciais (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1995).

Considerando que a literatura do campo da estratégia é vasta e bastante segmentada (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), e considerando as peculiaridades das empresas, bem como, os diversos contextos enfrentados pelas mesmas, torna-se cada vez mais difícil a elaboração de uma indicação aos gestores sobre qual o melhor caminho a seguir.

Os estrategistas empresariais têm como atividade principal tomar decisões em seu dia-a-dia, sejam estas simples ou complexas. Considerando a frequência desta ação, o ato de tomar decisões deveria ser um processo fácil e bem entendido entre os executivos, mas na realidade não é; a tomada de decisões é um processo complexo.

Este artigo aborda o processo da estratégia sob a perspectiva de como as decisões são tomadas em nível individual e tem particular interesse em como tais decisões se relacionam com o mapa cognitivo do estrategista. Entender o modo de pensar deste ator é uma forma de perceber quais são as crenças e valores dos estrategistas acerca dos paradoxos do processo da estratégia. Ao compreender como os estrategistas encaram estas dimensões, pode-se visualizar as futuras escolhas que poderão ser tomadas pelo indivíduo.

Este artigo também almeja um aprofundamento na teoria sobre o processo da estratégia e, a partir deste, visa desenvolver uma ferramenta de mensuração que investigará de que forma ocorre tal processo na cabeça dos estrategistas.

De Wit e Meyer (2004) sugeriram que a estratégia empresarial é um campo repleto de paradoxos. Segundo Eisenhardt (2000), paradoxo é a simultânea existência de dois estados de consciência, onde cada estado é formado por argumentos e dimensões. Neste trabalho, essas dimensões opostas foram estudadas em nível de tomada de decisão individual e utilizadas como base para a formação de uma escala de mensuração do processo da estratégia, a qual serviu como instrumento para o desenvolvimento deste estudo.

A ferramenta de mensuração do processo da estratégia utilizada neste trabalho tem como proposta facilitar o entendimento do mapa cognitivo do estrategista, e a observação da concordância ou discordância dos indivíduos em relação às dimensões estratégicas propostas por De Wit e Meyer (2004).

No desenvolvimento do instrumento de pesquisa foram consideradas as dimensões do processo da estratégia, são elas, pensamento estratégico, formação estratégica e mudança estratégica, segundo a proposta original de abordagem dos autores De Wit e Meyer (2004). Em cada uma destas dimensões, pode ser observada uma tensão entre pelo menos duas correntes de pensamento opostas, o que representa o paradoxo.

Este artigo se apresenta com as seguintes sessões: Paradoxos do Processo da Estratégia; Construção do Instrumento de Mensuração do Processo da Estratégia; Método; Análise dos Dados, e Conclusões.

Para melhor observação das dimensões adotadas, é fundamental o entendimento das implicações destes paradoxos no estudo do processo da estratégia, assunto este, que será abordado na sessão a seguir.

## 2. PARADOXOS DO PROCESSO DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

O estudo da estratégia empresarial no Brasil é considerado recente (BERTERO, 2005; GRANT, 1995), o que resulta em uma maior necessidade de explorar campo teórico-empírico deste assunto.

O processo da estratégia empresarial está dividido em três dimensões, que são o pensamento, a formação e a mudança (De WIT e MEYER, 2004). Em cada uma dessas dimensões existem paradoxos que precisam ser entendidos para uma melhor análise do processo estratégico como um todo. De Wit e Meyer (2004) melhor definem paradoxo como uma situação em que dois fatores aparentemente contraditórios, ou mutuamente excludentes, parecem ser verdadeiros ao mesmo tempo.

Os paradoxos não possuem uma solução única e não há um meio lógico de integrar os dois opostos de forma perfeita em um problema (De WIT e MEYER, 2004). A Figura 1 explica as dimensões e as tensões (paradoxos) que fazem parte e foram consideradas na observação do processo da estratégia.



Figura 1 – Paradoxos do Processo da Estratégia

Fonte: Adaptado de De Wit e Meyer (2004:13)

O foco deste artigo é investigar como ocorre o processo da estratégia (pensamento, formação e mudança) a partir do nível do indivíduo; logo, o ponto central do processo é a mente do estrategista. O mapa cognitivo representa a forma como o indivíduo pensa, portanto entender como ele funciona é fundamental para observar a atuação das dimensões do processo da estratégia.

### 2.1 Mapas Cognitivos e o Processo da Estratégia

Uma vertente da estratégia empresarial ressaltada por Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000) é a escola cognitiva, onde a formulação da estratégia é entendida e vista como um processo mental. Esta escola, baseada nos fundamentos da psicologia cognitiva, apresenta o argumento de que para se compreender a visão estratégica e como as estratégias são formadas, é necessário sondar a mente do tomador de decisão, ou seja, compreender seus modelos mentais e mapas cognitivos.

Os mapas cognitivos são representações nas mentes das pessoas de como o mundo funciona. É importante ressaltar que estes mapas não se configuram em modelos estáticos, mas que evoluem por meio da educação, experiência e interação com outras pessoas e culturas (De WIT e MEYER, 2004).

O conceito de mapas cognitivos traz ainda implicações importantes, sugerindo que os tomadores de decisão não se movem diretamente dentro da realidade dos fatos objetivos, mas dentro de uma realidade cognitiva, uma criação da realidade (MACHADO-DA-SILVA, 1998). Assim, os mapas cognitivos dos indivíduos são seus principais influenciadores, impactando os negócios pelas decisões estratégicas tomadas por executivos (MACHADO-DA-SILVA, 1998). Dois modelos de funções cognitivas são apresentados por Kahneman (2002): um modelo intuitivo, nos quais os julgamentos e decisões são tomados

automaticamente e rapidamente, e um modelo racional, o qual é deliberado e mais lento. O esquema desses modelos é apresentado na Figura 2.

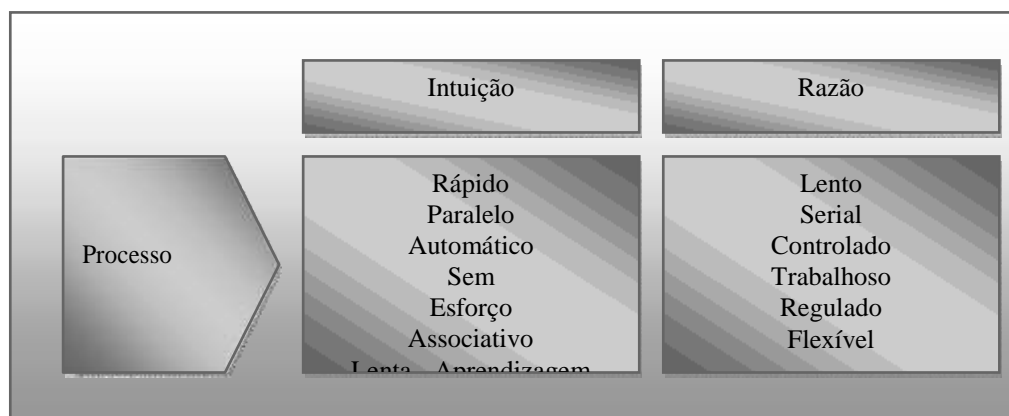


Figura 2 – Modelo de Funções Cognitivas  
Fonte: Adaptado de Kahneman (2002:451)

A seguir, será abordado o pensamento estratégico, primeira dimensão do processo da estratégia, onde as denominações pensamentos lógico e criativo se configuram em dois extremos de um continuum, havendo espaço para variações entre eles, caracterizando um paradoxo.

## 2.2 Pensamento Estratégico

Conforme dito anteriormente, existe uma tensão na dimensão pensamento estratégico representada pelo paradoxo entre pensamento lógico e pensamento criativo (DE WIT e MEYER, 2004). Pode-se constatar na literatura que diversos autores defendem o pensamento lógico e racional (Porter, 1986; Andrews, 1987), fruto da herança do pensamento econômico no campo da administração estratégica, enquanto que outros defendem o pensamento criativo e intuitivo (Ohmae, 1982; Mintzberg e Westley, 2001). O confronto da busca pela “resposta certa” atormenta tanto as mentes pensantes do mundo empresarial, quanto do ambiente acadêmico, representando a relevância desta contenda.

O pensamento estratégico lida com a forma pela qual estrategistas utilizam seus mapas cognitivos, a partir da lógica ou da criatividade no processo da administração estratégica. O pensamento lógico apresenta um forte componente racional, onde as decisões devem ser analisadas minuciosamente antes que uma decisão final seja tomada. Para Andrews (1987), a formulação e a implementação da estratégia devem ocorrer de forma lógica, analítica e racional, pois assim melhores resultados podem ser atingidos.

De Wit e Meyer (2004) argumentam que a vantagem do pensamento lógico é evitar que os gerentes falhem ao usar processos ultrapassados ou influenciados por fatores emocionais e ajuda ainda a distinguir as “fantasias” das possibilidades reais.

Estrategistas que pensam logicamente argumentam que os gerentes não podem basear suas decisões estratégicas apenas em intuições e criatividade, pois análises racionais devem ser utilizadas no intuito de melhorar a tomada decisão, bem como diminuir os riscos de insucesso do negócio.

Por outro lado, estrategistas que pensam criativamente não seguem nenhum conjunto de regras predeterminadas e permitem que suas crenças, estabelecidas ao longo do tempo, permeiem a tomada de decisões estratégicas. Assim, esses gestores utilizam a sua intuição como uma ferramenta de formulação estratégica, acreditando que seus mapas cognitivos possuem uma lógica oculta que, apesar de não compreendida, é válida para o desenvolvimento

da estratégia. Os modelos de formulação estratégica não são utilizados, pois a eles é atribuída a crença de que são limitados e insuficientes. Desta forma, soluções próprias são criadas e emergem como respostas às situações inesperadas, mesmo que esta criatividade seja frágil e de entendimento complexo (MOORE, 2006).

É interessante observar que a mesma argumentação entre estrategistas mais racionais e mais intuitivos pode ser utilizada em defesa das suas abordagens decisórias. Por um lado, os que se denominariam “racionalistas” defenderiam sua postura ao argumentar que a intuição é limitada e insuficiente para o diagnóstico e resolução de um problema, ao mesmo tempo em que o “outro lado”, os “intuitivos”, atribuiriam características limitantes e insuficientes (Idenburg, 1993) aos modelos estratégicos, de caráter mais analítico.

A intuição não é uma maneira mística ou irracional de resolver problemas, pelo contrário, ela surge a partir de um arcabouço anterior de experiências vividas e aprendidas pelas pessoas (OHMAE, 1982). Por este motivo, a intuição se caracteriza como uma ferramenta que é, em muitos casos, eficaz na tomada de decisões.

Rein (2006) sugere que não apenas o estrategista deve ser criativo, mas toda a equipe precisa estar estimulada a ser criativa e inovadora. Para Berris (2006), inovação é o fator chave para a lucratividade de um negócio.

Cortello (2005) argumenta que, uma vez que a empresa crie um ambiente estimulador da criatividade, os empregados serão encorajados a reagir e se adaptar às condições de mudança, e por isso não temerão situações não rotineiras. Mintzberg e Lampel (1999) afirmam que a estratégia é movida pela criatividade do estrategista, pois assim novas formas de fazer as coisas são exploradas.

A criatividade é identificada como uma parte importante do processo de pensamento estratégico, bem como da formulação das estratégias para aqueles estrategistas que atuam de forma criativa e intuitiva (STEINER e KUNIN *et al*, 1983). Para Mintzberg (1994), a criatividade é o centro do pensamento estratégico e pensar criativamente em termos estratégicos é sugerido como a fonte da competitividade das organizações (RAIMOND, 1996).

Portanto, tanto o pensamento lógico como o pensamento criativo são importantes para que as estratégias possam ser melhor pensadas e formuladas. Vale ressaltar que não existe uma forma correta de pensar, isso vai depender do mapa cognitivo de cada indivíduo.

Os estrategistas de negócios podem usar a imaginação e a capacidade de raciocínio lógico para acelerar os efeitos da competição e a velocidade das mudanças. Em outras palavras, imaginação e lógica tornam a estratégia possível. Sem elas, comportamento e tática seriam apenas intuitivos ou o resultado de reflexos condicionados (HENDERSON, 1998).

A seguir, a formação da estratégia, segunda dimensão do processo da estratégia, será abordada, onde as formações deliberada e emergente também se caracterizam como um paradoxo.

### **2.3 Formação da Estratégia**

Conforme ocorre com o pensamento estratégico, na dimensão da formação da estratégia também existe um paradoxo. Este envolve a formação das estratégias enquanto deliberadas (Chandler, 1998; Henderson, 1998) ou emergentes, sendo estas contraditórias e complementares ao mesmo tempo (DE WIT e MEYER, 2004).

Basicamente, existem quatro passos para a formação estratégica: identificação; diagnóstico; concepção; e realização. Porém, é importante entender que estes passos não representam necessariamente a melhor maneira de formar estratégias; são na verdade uma

sugestão lógica para o processo baseado em uma formação de estratégia deliberada (DE WIT e MEYER, 2004).

As estratégias deliberadas, comumente associadas ao planejamento estratégico formal, são vistas como um exercício analítico que funciona do topo para a base, envolvendo apenas os altos executivos da empresa. Já as estratégias emergentes se configuram como processos interativos, do topo para a base e da base para o topo, envolvendo decisões diárias, ações e participação da organização como um todo.

Há um perigo potencial relacionado com o planejamento estratégico formal, uma vez que geralmente ele não considera novas idéias, aprendizado, inovação e ambiente político (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

O planejamento formal (estratégias deliberadas) e o aprendizado contínuo (estratégias emergentes) são características que representam os extremos do paradoxo da formação da estratégia.

Mintzberg (1994; 1998) argumenta que a previsão pode ser caracterizada como uma falácia, uma vez que o ambiente competitivo é, por natureza, dinâmico e que os processos de trabalho não podem ser completamente entendidos antes que a implementação estratégica ocorra.

Mintzberg e Waters (1985) concluíram que as formas puras de formação de estratégia não são encontradas na prática; porém, sugerem oito posições intermediárias com diferentes características que se aproximam gradativamente dos extremos, mas sempre, em algum aspecto, são miscigenadas em proporções variadas entre as duas características contraditórias.

Estratégias deliberadas ocorrem por meio de ações predeterminadas (Ansoff, 1973). Uma vez que o gestor arquiteta e analisa antes de agir, ele está planejando a estratégia. O ato de planejar tem por objetivo mostrar, de forma clara e analítica, a intenção da corporação. O planejamento facilita a direção, o comprometimento, a coordenação, a otimização e a programação (HIGLEY 2000; BOURLAKIS e BOURLAKIS, 2001).

No outro ponto do extremo, a formação da estratégia deve ser emergente (MINTZBERG, AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), uma vez que possibilita o aprendizado agregado ocorrido no processo, a possível participação da gerência média na formação da estratégia e é defendida uma vez que existe uma imprevisibilidade do ambiente de negócios.

O que deve ser observado é que os dois tipos de formação da estratégia são importantes e devem ser levados em consideração pelos estrategistas. Vale ressaltar que não existe o melhor tipo de formação, e sim o mais adequado a cada organização, ambiente e pessoas. A escolha por uma ou outra forma dependerá também do mapa cognitivo dos estrategistas.

A seguir, a mudança estratégica, terceira dimensão do processo da estratégia, será abordada, onde as mudanças revolucionária e evolucionária são dois extremos de um continuum, caracterizando um paradoxo.

## **2.4 Mudança Estratégica**

Conforme ocorre com as outras dimensões do processo da administração estratégica, na mudança estratégica também existe uma tensão entre dois tipos de mudança: as evolucionárias e revolucionárias.

Para De Wit e Meyer (2004), as mudanças podem ser de dois tipos, as operacionais e as estratégicas. As operacionais dizem respeito à melhoria de desempenho operacional e manutenção do sistema de gestão. Já as estratégicas, por sua vez, lidam com a criação de novas configurações entre as corporações e seus ambientes.

A mudança estratégica pode ser vista como uma intervenção pelo estrategista através do uso de técnicas da ciência comportamental para se sobrepor à inércia organizacional (TICHY, 1983). Existem muitas razões para mudar, como por exemplo, um movimento de diversificação, uma mudança tecnológica ou um novo projeto de produto.

A tensão existente na mudança estratégica é relativa às mudanças evolucionárias ou revolucionárias, conforme dito anteriormente. Mudanças revolucionárias propõem que as organizações rompam com o padrão adotado (DE WIT e MEYER, 2004).

A mudança revolucionária é a chave da liderança de mercado. Marrick (1998) Tushman e O'Reilly (1996) sugerem que existe pelo menos um ponto na história de qualquer empresa que deve ocorrer uma mudança revolucionária para evoluir em direção a um melhor nível de desempenho.

Mudanças evolucionárias (QUINN, 1978), por sua vez, apregoam a melhoria por meio de pequenas mudanças, que devem ocorrer durante toda a história da empresa e que são guiadas pelo aprendizado organizacional. Imai (1986) argumenta que as mudanças evolucionárias têm o poder de mudar a organização gradualmente e proporcionar aprendizado tanto individual quanto organizacional.

As mudanças evolucionárias e revolucionárias devem ter seu espaço na agenda organizacional, dado que em algum momento da existência da empresa, as mudanças ocorrerão, sejam elas contínuas ou não. Mais uma vez, como nos paradoxos anteriores, não existe um “*best way*”; não existe uma melhor forma de mudança, existe a mais adequada para o momento vivido pela organização e pelo contexto, entre outros fatores. No entanto, vale ressaltar que a escolha na forma de mudança dependerá ainda do mapa cognitivo das lideranças, pois, conforme dito anteriormente, estes mapas guiam a mente dos indivíduos.

O próximo item aborda o método científico utilizado nesta pesquisa.

### 3. MÉTODO

A metodologia adotada possui um caráter exploratório-descritivo. O estudo exploratório serve de base para a formulação das hipóteses, isolando variáveis e relações-chave para análises descritivas (MARCONI e LAKATOS, 2002). Esta fase do estudo se caracterizou pela revisão da literatura existente e culminou com a construção do instrumento de mensuração do processo da estratégia em nível individual.

A pesquisa descritiva tem como principal objetivo a exposição de um fenômeno (MALHOTRA, 2006). Assim, na presente pesquisa, o fenômeno observado foi o processo individual de formação da estratégia. A Figura 3 apresenta o desenho metodológico do presente trabalho.

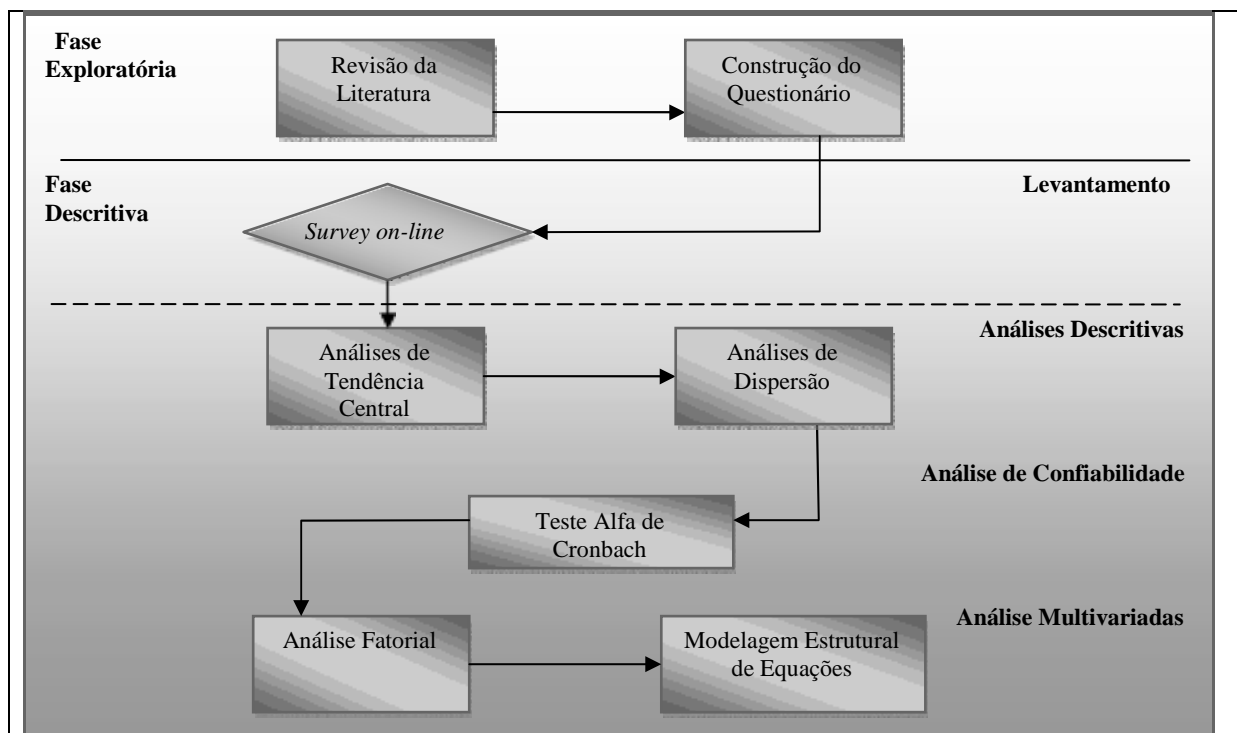


Figura 3 – Desenho Metodológico

Fonte: Autores

Conforme observa-se na Figura 3, nesse estudo foram utilizadas, além de análises estatísticas descritivas, técnicas de análise multivariada (análise fatorial e modelagem estrutural de equações). Assim, na fase descritiva da pesquisa foi realizada a *survey on-line* para coleta de dados, bem como, as análises estatísticas descritivas e multivariadas, e o teste de confiabilidade da escala.

### 3.1 Construção do Instrumento de Mensuração do Processo da Estratégia

A partir do conhecimento obtido na fase exploratória do estudo, foram identificadas três dimensões principais que formam a base do processo da estratégia (pensamento, formação, mudança). Para cada dimensão, foi construída uma escala composta por 10 (dez) itens.

O trabalho de De Wit e Meyer (2004) sobre o processo, conteúdo e contexto da estratégia foi utilizado como referência para o desenvolvimento dos itens, pois os autores apresentaram um amplo referencial teórico e enfatizaram a existência dos paradoxos na estratégia empresarial.

Os 10 (dez) itens de cada escala foram extraídos da literatura e fazem referência às características encontradas nos estrategistas. Houve a preocupação de dividir homogeneamente os itens da escala, assim, do total de 10 (dez) itens de cada escala, 5 (cinco) correspondem a um extremo do paradoxo e os outros 5 (cinco) correspondem ao outro extremo.

A escala utilizada é tipo Likert e varia entre 1 (um) e 5 (cinco) pontos. O grau de concordância cresce conforme maior for o número de pontos assinalados. O ponto 3 foi considerado como neutro. As escalas utilizadas são de natureza ordinal. Esse tipo de escala permite determinar se um objeto tem mais ou menos de uma característica do que um outro objeto, porém não permite quantificar essa diferença. Para escalas ordinais é aconselhado o uso de técnicas de análise não-paramétricas (MALHOTRA, 2006).



É importante ressaltar que o objeto do questionário foi o indivíduo, portanto, as escalas foram preparadas em primeira pessoa com intuito de facilitar a interpretação dos itens pelos respondentes. Na construção dos questionários, as escalas compuseram um bloco único de perguntas com seus itens distribuídos aleatoriamente para induzir o respondente a ler todos os itens antes de responder.

Após a criação das escalas, foi realizado um pré-teste com o objetivo de observar o comportamento do questionário em campo. Como conclusão desta fase preliminar, alguns itens foram melhorados. Na versão final do questionário, as alternativas foram dispostas aleatoriamente em um único bloco de questões, de modo a alternar as questões para facilitar a resposta dos participantes (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Os itens das escalas podem ser observados nas Tabelas 1, 2 e 3.

Dimensão	Posicionamento Paradoxo	Item	Label
Pensamento	Lógico	Costumo realizar uma reflexão crítica sobre minhas crenças e forma de pensamento.	Reflexão Crítica
	Lógico	Realizo análise do ambiente interno da empresa e do setor onde ela atua antes de formular estratégias.	Análise SWOT
	Lógico	Testo minhas crenças organizacionais com o objetivo de melhorá-las e poder aplicá-las.	Teste de Crenças
	Lógico	Testo minhas suposições para evitar basear as estratégias apenas na intuição.	Teste de Suposições
	Lógico	Desenvolvo estratégias de maneira formal, seguindo uma lógica clara.	Formalidade
	Criativo	Utilizo a imaginação como fonte de criação estratégica.	Imaginação
	Criativo	Sou intuitivo na formulação de estratégias e me baseio no meu entendimento sobre as coisas.	Intuição
	Criativo	Formulo estratégias com base na minha forma de pensar e ver as coisas.	Visão Pessoal
	Criativo	Acredito que estratégias surgem de boas idéias e não de boas observações sobre os fatos.	Boas Idéias
	Criativo	Formulo estratégia com base na criatividade.	Criatividade

Tabela 1 – Escala de Mensuração do Pensamento Estratégico

Fonte: Autores

Dimensão	Posicionamento Paradoxo	Item	Label
Formação	Deliberada	Acredito que um plano estratégico deva ser completamente finalizado antes de se iniciar sua execução.	Plano Finalizado
	Deliberada	Crio estratégias com orientação de longo prazo.	Longo Prazo
	Deliberada	Documento e torno explícitos os planos estratégicos definidos para o negócio ou atividade.	Planos Explícitos
	Deliberada	Traço metas e/ou objetivos bem definidos para guiar as estratégias.	Metas e Objetivos
	Deliberada	Acredito que uma boa estratégia deve ser capaz de descrever as ações das pessoas, evitando improvisos.	Estratégia Descreve Ações
	Emergente	Creio que uma estratégia também possa ser construída ou modificada na medida em que as ações vão sendo realizadas.	Modificação Emergente
	Emergente	Acredito que as estratégias surgem no dia-a-dia à medida que as coisas vão sendo realizadas.	Estratégia Diária
	Emergente	Acredito que planos estratégicos podem surgir à medida que se identificam novas oportunidades de ação.	Aproveitar Oportunidades
	Emergente	Estou certo que novas estratégias podem surgir de experiências ou iniciativas das pessoas.	Experiência e Iniciativa
	Emergente	Crio estratégias que são na essência flexíveis.	Estratégias Flexíveis

Tabela 2 – Escala de Mensuração da Formação Estratégica

Fonte: Autores

Dimensão	Posicionamento Paradoxo	Item	Label
Mudança	Revolucionária	Percebo que as mudanças com melhores resultados são aquelas que reinventam o modo de funcionar do negócio ou da atividade.	Melhores Mudanças Reinventam
	Revolucionária	Implemento mudanças de grande impacto e com velocidade para minimizar a resistência das pessoas.	Impacto e Velocidade
	Revolucionária	Acredito que para mudar é preciso ter coragem para romper com a situação existente indesejável.	Coragem e Ruptura
	Revolucionária	Desenvolvo habilidades para realizar grandes mudanças na estratégia, considerando a pressão dos concorrentes ou novas exigências do governo.	Habilidade e Pressão Externa
	Revolucionária	Estou certo que para ocorrer uma mudança estratégica é necessário ocorrer uma grande mudança organizacional.	Grande Mudança
	Evolucionária	Acredito na capacidade de aprendizado da empresa e que as mudanças devem acompanhar o ritmo deste aprendizado.	Aprendizado
	Evolucionária	Creio que a mudança é algo naturalmente presente no dia-a-dia de uma empresa.	Mudança Diária
	Evolucionária	Percebo que alterações em rotinas e processos são coisas que precisam de certo tempo para se entender, testar e aplicar.	Alterações Precisam Tempo
	Evolucionária	Entendo que em minha empresa não há uma única pessoa com força suficiente para realizar uma grande mudança que altere a estratégia.	Mudança Única Pessoa
	Evolucionária	Implemento várias pequenas mudanças organizacionais que cumulativamente se tornarão uma grande mudança na estratégia da empresa.	Pequenas Mudanças

Tabela 3 – Escala de Mensuração da Mudança Estratégica

Fonte: Autores

Com o objetivo de conhecer melhor a amostra e aprofundar as análises, foram incluídas três questões nominais (gênero, cargo e área de graduação) e quatro questões ordinais (grau de formação acadêmica, nível hierárquico ocupado na empresa, tempo de atuação profissional e tempo no cargo).

O *survey* foi operacionalizado de forma *online*. O instrumento de pesquisa foi armazenado em um link na Internet e os respondentes foram convocados via e-mail para acessarem o *site* onde o questionário foi armazenado. O próximo item aborda as análises quantitativas.

### 3.2 Análise dos Dados

Para realização do estudo, foram obtidos 109 questionários através de um *survey online*. Hair *et al* (2006) afirmam que para o uso de análise multivariada é necessário uma amostra mínima de 50 respondentes, porém o número indicado é de 100 ou mais questionários respondidos, corroborando com Arkin e Colton (1970) que sugerem que o tamanho ideal de uma amostra infinita, com coeficiente de confiança de 95,5% e margem de erro de mais ou menos 10% é de 100 respondentes.

A amostra não probabilística foi composta por gestores de 109 empresas, sendo que sessenta e nove (69) pertencem à área de tecnologia da informação e quarenta (40) são empresas da área de comércio exterior, que possuem atividades de exportação e/ou de exportação/importação. Ressalta-se que empresas caracterizadas somente como importadoras não foram incluídas nesta amostra.

Estas duas indústrias foram consideradas neste estudo pelo fato de refletirem uma realidade crescente em países emergentes, sobretudo no Brasil, e vivenciarem ambientes dinâmicos, que exigem habilidades e capacidades administrativas mais complexas dos estrategistas.

#### 3.2.1 Análise de Confiabilidade e de Fator

Para testar a confiabilidade das escalas foi feito o uso da técnica alfa de Cronbach. Os valores esperados de confiabilidade para este indicador, segundo Malhotra (2006), são de no mínimo, 0,6. Os índices iguais ou inferiores a este não possuem consistência interna suficiente.

Em seguida, as três escalas utilizadas foram submetidas à técnica de análise fatorial, que possui o objetivo de analisar as relações internas entre um dado número de variáveis e explorar os fatores latentes comuns a estes itens. O objetivo é encontrar um meio de condensar a informação em um número menor de variáveis (fatores) com o mínimo de perda aceitável (HAIR *et al*, 2006).

A carga fatorial para que um item seja considerado integrante de determinado fator latente em uma amostra de 100 questionários é de no mínimo 0,55 (HAIR *et al*, 2006). Variáveis com cargas inferiores a estas foram excluídas desta pesquisa para não comprometerem as análises.

Para sua consistência interna, a análise fatorial deve possuir significância igual ou menor a 0,005. A medida de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin é um índice utilizado para avaliar a adequação da análise fatorial que varia de 0 a 1. Índices acima de 0,5 são considerados altos, ou seja, a análise fatorial se configura como adequada (MALHOTRA, 2006).

Outros índices de adequação da matriz de correlação fatorial existente é o teste de esfericidade de Bartlett, onde é calculado o qui-quadrado e o grau de liberdade. Para o qui-

quadrado, quanto maior o seu valor absoluto apresentado, mais adequada é a matriz (MALHOTRA, 2006).

A escala sobre pensamento estratégico obteve o índice alfa de confiabilidade de 0,685 com 10 itens. A matriz resultante da análise de fatores rotacionada pelo método *varimax* em 4 interações pode ser observada na Tabela 4. O KMO observado foi de 0,686 com 45 graus de liberdade e qui-quadrado de 204,162 significativo ao nível de 0,000.

Itens	Pensamento Lógico	Pensamento Intuitivo	Pensamento Criativo
Reflexão Crítica	,692		
Teste de Suposições	,653		
Teste de Crenças	,647		
Análise SWOT	,640		
Formalidade	,558		
Intuição		,807	
Visão Pessoal		,785	
Imaginação		,712	
Boas Idéias			,925
Criatividade			,684

Tabela 4 – Análise de Fatores da Escala de Pensamento Estratégico  
Fonte: Autores

Observou-se, na tabela 4, o agrupamento dos itens do pensamento lógico em um mesmo fator (1) denominado então “Pensamento Lógico”. A dimensão teórica do pensamento criativo apresentou uma divisão interna, os estrategistas das indústrias investigadas percebem o (3) “Pensamento Criativo” como uma dimensão diferente do (2) “Pensamento Intuitivo”. De acordo com as constatações empíricas, esses três fatores serão considerados então como componentes do “Pensamento Estratégico” nas análises seguintes.

A escala sobre formação estratégica obteve o índice alfa de confiabilidade de 0,624. A matriz resultante da análise de fatores rotacionada pelo método *varimax* em 5 interações pode ser observada na Tabela 5. O KMO observado foi de 0,625 com 45 graus de liberdade e qui-quadrado de 179,516 significativo ao nível de 0,000.

Itens	Aprendizado	Formação Deliberada	Formação Dia-a-Dia
Estratégias Flexíveis	,779		
Aproveitar Oportunidades	,750		
Experiência e Iniciativa	,683		
Estratégia Descreve Ações	-		
Metas e Objetivos		,736	
Planos Explícitos		,701	
Plano Finalizado		,651	
Longo Prazo		-	
Estratégia Diária			,854
Modificação Emergente			,757

Tabela 5 – Análise de Fatores da Escala de Formação Estratégica  
Fonte: Autores

É importante observar que os itens “Estratégia Descreve Ações” e “Longo Prazo” não apresentaram carga superior ao mínimo de 0,55 exigido nesta pesquisa (HAIR *et al.* 2006) e por isso foram excluídas.

Observou-se que a intersecção entre as variáveis do primeiro fator é a capacidade de “Aprendizado” da organização, sendo este o nome designado para este agrupamento (1). Os itens da segunda variável latente (2) são os relativos a “Formação Deliberada” e os demais itens formam o fator (3) “Formação Dia-a-Dia”.

A escala sobre mudança estratégica obteve o índice alfa de confiabilidade de 0,623 com 10 itens. A matriz resultante da análise de fatores rotacionada pelo método *varimax* em 3 interações pode ser observada na Tabela 6. O KMO observado foi de 0,626 com 45 graus de liberdade e qui-quadrado de 159,704 significativo ao nível de 0,000.

Itens	Mudanças Reativas	Mudanças Precisam Coragem	Mudanças Aprendizado	Mudanças Pró-Ativas
Habilidade e Pressão Externa	,703			
Mudança Diária	,698			
Pequenas Mudanças	,675			
Impacto e Velocidade	,555			
Coragem e Ruptura		,814		
Alterações Precisam Tempo		,713		
Aprendizado			,668	
Mudança Única Pessoa			,637	
Melhores Mudanças Reinventam				,835
Grande Mudança				,578

Tabela 6 – Análise de Fatores da Escala de Mudança Estratégica

Fonte: Autores

A análise fatorial da Mudança Estratégica apresentou um comportamento não previsto pela teoria. Itens teoricamente opostos se agruparam em fatores comuns. É necessário observar quais as razões destes acontecimentos.

Os fatores (3) “Mudanças Aprendizado” e (4) “Mudanças Pró-Ativas” se comportaram como esperado, apresentando respectivamente características puras de Mudança Evolucionária e Mudança Revolucionária.

As variáveis que compõem o fator latente (1) “Mudanças Reativas” se interceptam pelo fato dos respondentes acreditarem que as mudanças ocorrem a partir de estímulos externos, sendo estas reativas ou evolutivas.

No fator (2) “Mudanças Precisam Coragem”, foi observado que independentemente da sua natureza de evolução ou revolução, as mudanças necessitam que o estrategista possua coragem de operá-las, e este processo pode levar certo tempo para ter início.

Os fatores encontrados serviram como insumo para a modelagem estrutural de equações.

### 3.2.2 Modelagem de Equações Estruturais

Modelagem Estrutural de Equações (*Structural Equations Modeling* - SEM) é um modelo estatístico que busca explicar o relacionamento entre múltiplas variáveis. Esta técnica examina estruturas de inter-relacionamentos, expressadas em uma série de equações, similarmente a uma série de equações de regressões múltiplas (HAIR *et al*, 2006).

A Modelagem Estrutural de Equações pode ser observada, segundo Hair *et al* (2006), como uma extensão da regressão múltipla, onde a mais óbvia diferença entre ela e as demais técnicas multivariadas é a forma de lidar com os conjuntos de variáveis dependentes. A preocupação nesta técnica é com a ordem das variáveis. Na regressão “X causa Y”; na SEM

“X causa Y e Y causa Z”, logo, uma variável dependente muda de papel, tornando-se uma variável independente em um relacionamento seguinte (HAIR *et al.*, 2006).

O uso da SEM é principalmente importante na construção de modelos (representações da teoria). As teorias podem ser definidas como um conjunto simétrico de relacionamentos que fornecem uma consistente e compreensiva explicação do fenômeno (Hair *et al.*, 2006).

Para Maruyama (1998), a análise de caminhos (*path analysis*) está relacionada a modelos com fluxo causal direcional único, onde as medidas de cada variável conceitual são perfeitamente confiáveis. Partindo desta premissa, acredita-se que não existe erro de medida (mensuração) ou de especificação (operacionalização) das variáveis. Isto é, cada medida é vista como uma exata manifestação da variável teórica. Certamente, nas ciências sociais, assumir que há perfeita confiabilidade é irreal. Este fato restringiu por muito tempo, a aplicação desta técnica de análise de dados neste campo da ciência. Uma solução parcial encontrada para este problema foi a inclusão de variáveis não observadas, ou latentes, assim como erros no modelo teórico. Estes indicadores revelam a quantidade de variância não explicada pelas variáveis exógenas (independentes) especificadas (FARIAS e SANTOS, 2000).

O ponto inicial para a aplicação da SEM é a teoria utilizada pelo pesquisador a respeito das relações causais entre um conjunto de variáveis. O pesquisador deve estar bem fundamentado na teoria quando da especificação das relações de causa. Assumindo isto como uma premissa, esta teoria é apresentada de modo formal e claro em um modelo: o modelo pode ser expresso tanto em palavras quanto em um diagrama. Assim, o diagrama pode ser entendido como um grupo de afirmativas que resumem um conjunto de hipóteses (FARIAS e SANTOS, 2000).

O erro mais crítico no desenvolvimento de modelos é o erro de especificação. Esta falha consiste na omissão de uma ou mais variáveis independentes. Assim, todos os modelos de equação estrutural são acometidos, de alguma forma, por este erro, considerando-se que um construto ou indicador em potencial pode ser excluído (HAIR *et al.*, 2006).

Para efetivar-se a análise, faz-se necessária a existência de dados para cada variável do modelo. As variáveis devem ser mensuradas em uma escala intervalar ou, possivelmente, em uma escala ordinal, que possa ser tratada como intervalar (FARIAS e SANTOS, 2000).

Existem dois tipos de variáveis em um modelo de SEM: variáveis endógenas e variáveis exógenas. Os valores das variáveis endógenas são explicados por uma ou mais variáveis exógenas do modelo. Os valores das variáveis exógenas são assumidos como dados, isto é, o modelo não tenta explicá-los. Esta distinção é similar à feita entre variáveis dependentes (endógenas) e independentes (exógenas) da análise de regressão. Entretanto, na SEM, uma variável pode ser tanto dependente quanto independente (LOEHLIN, 1998; MARUYAMA, 1998; HAIR *et al.*, 2006).

A Figura 4 representa o modelo de processo estratégico desenvolvido com base em De Wit e Meyer (2004).

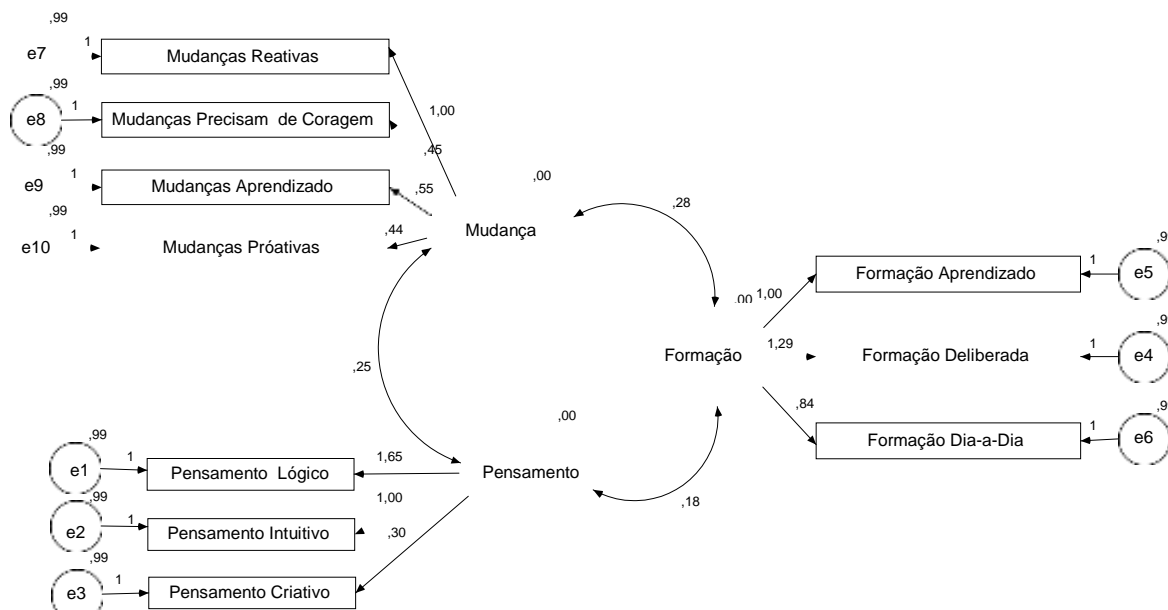


Figura 4 – Modelo de Processo Estratégico  
 Fonte: Autores

Foram mensurados os seguintes índices de ajustamento do modelo para verificar sua confiabilidade: GFI (.940); CFI (.967); e RMSEA (.036).

Segundo Hair *et al.* (2006), para indicar confiabilidade do modelo, os dois primeiros valores (GFI e CFI) devem ser superiores a ,900, enquanto o esperado para o RMSEA são resultados menores que ,080.

As estimativas obtidas nesta pesquisa para as correlações entre as dimensões do processo da estratégia podem ser observadas na Tabela 7.

Dimensões		Estimativa	Desvio-Padrão	Significância
Pensamento	Mudança	,254	,080	,001
Formação	Mudança	,284	,077	,000
Formação	Pensamento	,181	,061	,003

Tabela 7 – Correlação entre as dimensões do processo estratégico  
 Fonte: Autores

Todas as correlações testadas foram significativas, confirmando assim as idéias dos autores De Wit e Meyer (2004) sobre a existência dessas três dimensões no processo da estratégica.

É possível também identificar relações de causa e efeito entre os fatores empíricos observados na análise fatorial e as dimensões propostas por De Wit e Meyer (2004). Essas relações são demonstradas na Tabela 8.

Dimensões		Estimativa	Desvio-Padrão	Significância
Formação Deliberada	Formação	1,289	,366	,000
Formação Dia-a-Dia	Formação	,845	,270	,002
Pensamento Lógico	Pensamento	1,652	,516	,001
Mudança Aprendizado	Mudança	,551	,176	,002
Mudança Proativas	Mudança	,443	,159	,005

Tabela 8 – Relação entre as dimensões do processo estratégico e fatores identificados empiricamente.

Fonte: Autores

Os valores estimados nessa tabela representam os pesos das regressões realizadas. Para a amostra investigada, observam-se alguns comportamentos particulares. As dimensões de “Mudança Aprendizado” e “Mudança Proativas” que misturam componentes revolucionários e evolucionários foram significativos para a construção da Mudança Estratégica, apresentando, desta forma, comportamentos não previstos por De Wit e Meyer (2004).

A “Formação Deliberada” e a “Formação Dia-a-Dia” representaram o paradoxo previsto entre prescrição e emergência, confirmando a teoria proposta por De Wit e Meyer (2004).

O “Pensamento Lógico” teve significância como indica De Wit e Meyer (2004) em seus estudos preliminares, porém a variável pensamento criativo não apresentou força, contrariando a literatura existente. Acredita-se que esta seja uma particularidade da amostra investigada.

## 6. REFLEXÕES FINAIS

A partir da revisão teórica realizada e dos achados empíricos, foi construído um modelo de pensamento estratégico que uniu as três dimensões propostas por De Wit e Meyer (2004) com os fatores identificados pela análise fatorial.

Foi observado um comportamento peculiar às duas amostras, dos estrategistas de empresas de tecnologia de informação e dos que trabalham com atividades de exportação e/ou importação e exportação, sobretudo na percepção relativa à mudança estratégica. Acredita-se que este comportamento ocorra devido ao contexto dinâmico destes setores; que vivem sob constantes alterações, inclusive de variáveis do ambiente externo que não são controláveis no âmbito organizacional, tais como legislação, câmbio, novas tecnologias e novos concorrentes.

A compreensão do processo estratégico é fundamental para entender como os estrategistas atuam. Esta pesquisa contribui na identificação de quais fatores se mostram mais relevantes na composição das dimensões do processo da estratégia, além de confirmar a proposição teórica proposta por De Wit e Meyer (2004) sobre a mudança, o pensamento e a formação como componentes desse processo.

Pela modelagem estrutural de equações foi verificado que as três dimensões básicas do processo estratégico estão correlacionadas e, portanto, alterações em qualquer uma destas ocasionarão variações nas demais.

Ressaltam-se ainda, sobre o instrumento de mensuração do processo estratégico, que as escalas apresentaram bons índices de confiabilidade e as estimativas de correlação da modelagem estrutural de equações comportaram-se de maneira esperada com base na teoria, indicando, pois, que o instrumento de pesquisa é confiável e realmente está medindo as dimensões propostas originalmente.

Como recomendação para estudos futuros, é indicada a utilização do instrumento de pesquisa proposto na mensuração do processo estratégico em diversos setores, a fim de investigar e compreender as peculiaridades de cada setor no processo estratégico.



## REFERÊNCIAS

- ARKIN, H.; COLTON, R. R. **Statistical methods**. Barnes & Noble Books. 1970.
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. 1987. In: DE WIT, B; MEYER, R. Strategy: process, content, context. An international perspective. Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company, 2004.
- ANSOFF, H. I. **Business strategy**. Great Britain: Perguin Books, 1973.
- BERRIS, J. The ten faces of innovation: strategies for heightening creativity. **E-learning age**, September, 2006.
- BERTERO, C. O.; BINDER, M. P.; VASCONCELOS, F. C. **Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002**. In: BERTERO, C.O.; CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Produção científica em administração no Brasil: estado da arte. Editora Atlas São Paulo, 2005, Cap. 2, p.19-34.
- BOURLAKIS, M. A.; BOURLAKIS C. A. Deliberate and emergent logistic strategies in food retailing: a case study of the greek multiple food retail sector. **Supply Chain Management**, 6, p.189, 2001.
- CHANDLER, A. D. **Introdução à estratégia e estrutura**. In: . Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- CORTELLO, C. Fostering creativity. **Industrial Enginee**, 37, 10, p.26, 2005.
- DE WIT, B.; MEYER, R. **Strategy: process, content, context**. An international perspective. Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company, 2004.
- EISENHARDT, K. M. Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism. **Academy of Management Review**, vol. 85, n. 4, p. 708-705, 2000.
- FARIAS, S. A.; SANTOS, R. C. Modelagem de equações estruturais e satisfação do consumidor: uma investigação teórica e prática. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, Set/Dez. 2000.
- GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications**. UK: Blackwell Publishers Inc., 1995.
- HAIR, J. F. Jr.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON R. E.; TATHAM, R. L. **Multivariate data analysis**. 6 ed. New Jersey: Prentice Hall, 2006.
- HENDERSON, B. D. **As origens da estratégia**. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E. Estratégia: a busca da vantagem competitiva, São Paulo: Editora Campus, 1998.
- HIGLEY, J. Bass focuses on deliberate agenda. **Hotel and Motel Management**, 215, 19, p. 3, 2000.
- IDENBURG, P. Four styles of strategy development. **Long Range Planning**, v. 26, n. 6, p. 132-137, December, 1993.
- IMAI, M. **Kaizen: the key to Japan's competitive success**. 1986. In: DE WIT, B.; MEYER, R. Strategy: process, content, context. An international perspective. Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company, 2004.

KAHNEMAN, D. **Maps of bounded rationality: a perspective on intuitive judgment and choice.** Prize Lecture, Princeton University, 2002.

LOEHLIN, J. C. **Latent variable models: an introduction to factor, path, and structural analysis.** Mahwah, New Jersey: LEA, 1998.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: **XXII Encontro Anual da ANPAD, 1998, Foz do Iguaçu. Anais do XXII EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 1998. v. 1. p. 15.**

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARUYAMA, G. M. **Basics of structural equation modeling.** Thousand Oaks, CA: Sage, 1998.

MARRICK, C. Revolutionary change is key to market leadership. **Credit Union Magazine**, 64, 10, 1998.

MINTZBERG, H.; WESTLEY, F. Decision-making: it's not what you think. **Sloan Management Review**, vol. 42, n. 3, Spring, 2001.

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

\_\_\_\_\_; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

\_\_\_\_\_; LAMPEL, J. Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**, 40, 3, 1999.

\_\_\_\_\_. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, vol. 72 n. 1, p. 107-114, 1994.

\_\_\_\_\_; WATERS, J. Of strategies deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, 6, 257-272, 1985.

MOORE, M. The ten faces of innovation: IDEO's strategies for beating the devil's advocate. **Human Resource Planning**, 29, 3, p. 39, 2006.

OHMAE, K. **The mind of the strategist.** 1982. In: DE WIT, B.; MEYER, R. **Strategy: process, content and context. An international perspective.** Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company, 2004.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva.** 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

QUINN, J. B. Strategic change: logical incrementalism. **Sloan Management Review**, 1978.

RAIMOND, P. Two styles of foresight: are predicting the future or inventing it? **Long Range Planning**, vol. 29, n. 2, p. 208-214, 1996.

REIN, R. 10 Ways to spark creativity at leadership retreats. **Successful Meeting**, 55, 11, p. 26, 2006.

RUMELT, R.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. Fundamental issues in strategy. In: \_\_\_\_\_. (Ed) **Fundamental issues in strategy: a research agenda**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

STEINER, G. A., KUNIN, H.; KUNIN, E. Formal strategic planning in the United States today. **Long Range Planning**, vol. 16, n. 3, p. 12-7, 1983.

TICHY, N. **Managing strategic change**. New York: John Wiley, 1983.

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY, C. A. Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. **California Management Review**, 38, 4, 1996.