



O USO DA INTERNET COMO PRÁTICA ESTRATÉGICA NA TOMADA DE DECISÃO PELO *MIDDLE MANAGER*

Fernando Eduardo Cardoso¹, Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda²

1Universidade do Vale do Itajaí (Univali); 2Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

RESUMO

O papel do *middle manager* é essencial no processo de implementação da estratégia, o qual exige rapidez, precisão e informações atualizadas para que o sujeito possa tomar decisões. Consideramos que o *middle manager* atua como agente de integração entre os níveis superior e inferior e pode afetar o rumo da empresa, em razão de suas inserções na organização desde uma perspectiva prática. Este estudo tem como objetivo analisar o uso da internet como ferramenta que auxilia o *middle manager* em ações práticas para implementação de estratégias. Adotamos uma metodologia qualitativa, por meio de um estudo de caso único, realizado em uma indústria têxtil de grande porte. As principais técnicas de coleta de dados utilizadas foram a entrevista semiestruturada; a análise de documentos e a observação direta. De modo a antecipar alguns resultados, verificamos que o sistema adotado pela empresa, acessado via internet, auxilia e agiliza o *middle manager* no processo decisório.

Palavras-Chave: Internet; Estratégia-Como-Prática; *Middle Manager*; Tomada de Decisão.

1. INTRODUÇÃO

A estratégia está presente no cotidiano das organizações. Nos últimos anos, os pesquisadores Rouleau (2005) e Whittington (2006) estão focalizando as questões micro-organizacionais, as estratégias do dia a dia, as atividades realizadas pelos empregados, cabendo ao *middle management* a tarefa de controlar a equipe e coordenar as pessoas para alcançar um melhor aproveitamento do potencial de cada empregado.

Este estudo analisa o uso da internet como uma ferramenta na tomada de decisão do *middle manager* utilizando a perspectiva da estratégia como prática descrita por Jarzabkowski (2005), e por Whittington (1996, 2006). São estudadas as micropráticas desenvolvidas pelas pessoas no seu cotidiano, no dia a dia da organização (seguindo o apelo da *Strategic Management Review* a respeito da necessidade de mais estudos sobre o processo de formação da estratégia e como ele ocorre no nível micro-organizational).

Pode-se perceber, por um lado, conforme nos aproximamos das práticas, que a estratégia não é um atributo das

organizações, ou seja, não é algo que as organizações têm, mas, sim, algo que constitui uma atividade desenvolvida pelas pessoas, por algo feito por elas (Johnson *et al.* 2003; Johnson *et al.* 2007). Os pesquisadores da abordagem da estratégia como prática social estudam as pessoas no contexto organizacional, atividades rotineiras ou não, mas atividades realizadas por elas. Segundo Jarzabkowski (2004), fazem parte da gama dos estudos dos pesquisadores a interação social, o cotidiano dos membros da organização de construção, a implementação e o controle estratégico. O processo de implementação da estratégia não é apenas racional, visto que existem limitadores cognitivos e ambientais.

Por outro lado, encontra-se a perspectiva do *middle manager* o qual, devido ao constante crescimento das mudanças e do dinamismo presente no ambiente organizacional, requer uma participação mais assídua de todos os níveis hierárquicos da organização. Isso acarreta uma mudança forçada da estratégia de cima para baixo (*top-down*) para a estratégia de baixo para cima (*bottom-up*), que observa a organização por uma perspectiva micro-organizational. Nessa linha de pensamento, podemos encontrar uma série de



estudos, como Nonaka (1988), Wooldridge et Floyd (1990), Floyd et Wooldridge (1992; 2000), Floyd et Lane (2000), Balogun et al. (2003), Lavarda et al. (2010), que analisam o *middle manager* e seu envolvimento com o processo de tomada de decisão com uma perspectiva prática das estratégias da organização.

Partindo da abordagem segundo a qual a estratégia é algo que as pessoas fazem, podemos percebê-la como uma prática social igual a qualquer outra, seja ela doméstica, seja política, seja educacional, na qual as pessoas podem ser ajudadas de forma a melhor compreendê-las, melhorando as suas práticas (Whittington, 2004).

Na implantação, o *middle manager* atua como um elo do qual decorre um fluxo intenso de relacionamentos com todos os níveis, seja ele operacional, seja alta gerência, seja entre o próprio nível, segundo Franzon et al. (2012), Schwingel et al. (2012) e Angonese et al. (2013).

Portanto, este estudo tem como objetivo analisar o uso da internet como ferramenta que auxilia o *middle manager* em ações práticas para implementação de estratégias.

Para atingir esse objetivo, adotamos a metodologia qualitativa por meio de estudo de caso (Eisenhardt, 1989) aplicada a uma indústria têxtil de grande porte.

A partir dos resultados dos dados coletados nas entrevistas, da observação direta e da análise de documentos, podemos considerar que o uso da internet favorece o processo de tomada de decisão conduzido pelo *middle manager*, já que ele está cada vez mais envolvido nas atividades diárias da organização, facilitando a informação e coordenando os diversos processos que requerem agilidade e precisão.

2. ESTRATÉGIA-COMO-PRÁTICA

Um dos estudos precursores que enfatiza, explicitamente, o direcionamento dos estudos em estratégia para uma abordagem de estratégia-como-prática foi o estudo de Whittington, em 1996, intitulado “*Strategy-as-practice*”. No artigo, o autor analisa as diferentes perspectivas de estratégia (política, planejamento, processo e prática), afirmando que o foco da última é adotar a perspectiva de estratégia como uma prática social, na qual os praticantes da estratégia podem agir e interagir. O autor ainda completa que a estratégia como prática social ocorre muito mais pelo conhecimento tácito do que pelo conhecimento formal ou explícito. Nesse contexto, para Jarzabkowski (2005), a estratégia passa a ser compreendida como um fluxo de atividades organizacionais, em que o pensar, o agir, a formulação e a implementação são suprimidos pela prática estratégica.

Balogun et al. (2003) afirmam que existe a necessidade de se ter uma investigação mais apurada sobre estratégias na prática, a qual deve refletir a larga escala das atividades das empresas, em muitos lugares diferentes.

Nesse contexto, Whittington (2004) e Wilson et Jarzabkowski (2004) propõem uma dupla agenda. A primeira agenda, a da teorização, baseada na prática e na teoria social, procura criar uma teoria estratégica baseada nos conhecimentos das teorias sociais, cujo principal público são os acadêmicos e os teorizadores sobre a prática estratégica (ainda em construção, pois as teorias sociais são pouco abordadas em comparação com as teorias das organizações). A segunda agenda, a gerencialista, busca refletir o pedido, por parte da comunidade acadêmica e dos órgãos financiadores das pesquisas em administração, a fim de refletir sobre o trabalho e as preocupações dos praticantes da estratégia na prática.

Ambas as agendas propostas por Whittington (2004) e Wilson et Jarzabkowski (2004) estão interligadas. Nelas, encontra-se a proposta da estratégia-como-prática, privilegiando a performance do estrategista em relação à organização.

A perspectiva da estratégia-como-prática, apesar de ser um tema novo para a estratégia, apresenta alguns pontos de confluência. Isso ocorre porque, no estudo de estratégia, há o interesse simultâneo da estratégia organizacional com os temas *práxis*, práticas e praticantes e suas conexões (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006). Cada um desses conceitos (Jarzabkowski et al. 2007) é representado por um ponto de vista distinto para análise de pesquisas. Pesquisas que analisam apenas uma das três atividades apresentadas, desprezando a existência e a interconexão com as demais atividades, podem deixar uma impressão de incompletude no trabalho científico (Whittington, 2006). Este estudo foi realizado de modo a analisar as três atividades: *práxis*, práticas e praticantes.

Jarzabkowski (2005) estuda as dimensões de análise da estratégia-como-prática e classifica três elementos de estudo: *práxis*, práticas e praticantes, cuja intersecção é chamada de *strategizing*, ou seja, a estratégia sendo executada, implementada, Figura 1.

A *práxis*, em uma definição mais ampla, constitui um conjunto da ação humana. Trata-se da atividade atual, do que as pessoas fazem na prática (Reckwitz, 2002). Ela está relacionada às ações dos atores, com atividades realizadas pelas pessoas no seu cotidiano organizacional (Jarzabkowski, 2005; Whittington, 2006; Johnson et al. 2007; Jarzabkowski et al. 2007). *Práxis* é a adaptação das estratégias existentes de forma a atender as particularidades do dia a dia da organização. A *práxis* é a forma como o praticante executará a prática da organização, a interpretação da prática. Para Jarzabkowski et al. (2007), são as práticas cognitivas,



comportamentais, processuais, discursivas, motivacionais e físicas que são combinadas, coordenadas e adaptadas para a construções de práticas.

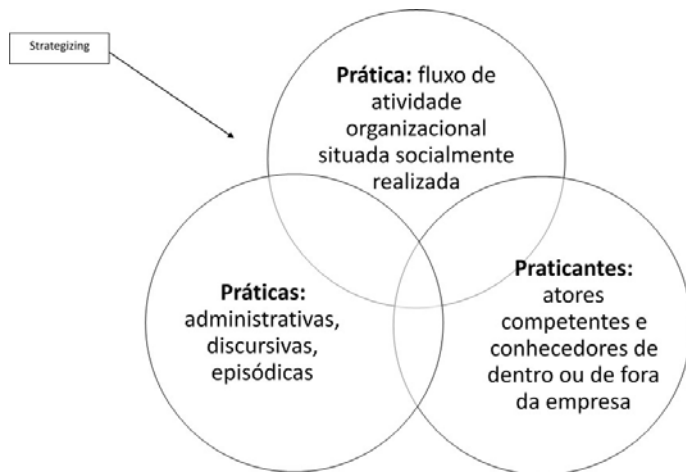


Figura 1. *Strategizing*: as dimensões de análise da estratégia-como-prática

Fonte: Jarzabkowski (2005)

A **prática** diz respeito a rotinas compartilhadas de comportamento, tradições, normas e procedimentos para pensar e agir. O conjunto de atividades pertencentes ao contexto institucional inclui normas e expectativas de comportamento, episódios estratégicos e rotinas ostensivas (Johnson *et al.* 2007).

Práxis é a identificação e a análise das práticas utilizadas pela organização, bem como de seu emprego, de seu uso no ambiente; é o impacto das práticas no dia a dia da organização. Podemos citar como exemplos de práticas: matriz SWOT, gráfico de Gantt, teoria de Pareto, entre outros.

Praticantes são os atores que estão inseridos ou não na organização, que desempenham sua *práxis* e realizam suas práticas, construindo a estratégia como prática social (Jarzabkowski, 2005, Whittington, 2006). Praticantes (Jarzabkowski *et al.* 2007) são atores que lançam mão das *práxis* para agir, produzir e realizar as práticas.

Entre os atores praticantes, estão os *middle managers*, que adaptam as práticas, elaborando e colocando em prática as suas próprias práxis.

Os estudos de **strategizing**, segundo Balogun *et al.* (2003), é o estudo das práticas realizadas pelos seus praticantes no local onde ela ocorre, no contexto em que está inserida. A estratégia-como-prática destaca a forma como o *middle manager* realiza suas estratégias, enfatizando o conceito de *strategizing*, que relaciona a realização das atividades com a elaboração das estratégias pelos estrategistas (Whittington *et al.* 2004; Jarzabkowski, 2005). Johnson *et*

al. (2003) complementam que, à medida que as atividades geram resultados para organização, elas se mostram como vantagens competitivas da organização. Por isso, são consideradas estratégias organizacionais.

O estudo de Whittington (2006) propõe um quadro que integra a pesquisa estratégica (seguindo os estudos já realizados por Jarzabkowski, 2005) baseado em três conceitos: *práxis*, práticas e praticantes. O trabalho desenvolve pesquisas sobre o impacto da prática estratégica, a criação e transferência de estratégia prática para elaboração de estratégias profissionais. Hambrick (2004) e Jarzabkowski (2004) afirmam que, cada vez mais, a estratégia deve ser encarada como uma prática, algo a ser realizado. Eles definem esse conceito em duas direções: de um lado, a estratégia que está arraigada dentro das organizações, que envolve as pessoas em todos os detalhes necessários (Johnson *et al.* 2003; Samra-Fredricks, 2003). Essa direção de estratégia está muito ligada aos principais gestores da organização. De outro lado, existem os fatores externos que influenciam a organização da sociedade geral e que fazem os responsáveis pelos negócios, pela consultoria e pelas pessoas em geral elaborarem práticas estratégicas que ajudem a adaptar a empresa ao mundo em que se vive. Whittington (2006) chama isso de bifurcação intra e extraorganizacional.

O estudo de Whittington (2006) apresenta uma (re)conceituação da estratégia de uma maneira ampla, considerando que a atividade e o contexto social devem estar sempre ligados. Existe uma semelhança entre a pesquisa estratégica e as estratégias intra e extraorganizacionais. O estudo apresenta conceitos da estratégia enquanto *práxis*, prática e praticantes e descreve as implicações críticas, que estão ligadas à prática e à elaboração de padrões de práticas mediante a atividade estratégica. Nesse sentido, aborda os tipos de profissionais importantes nesse processo de transferência de pesquisa estratégica para aplicação dessa estratégia, e, por último, como as pessoas tornam a estratégia eficaz (Whittington, 2006).

As ações individualistas ignoram os fenômenos vindos da sociedade, e as ações associativas focam as grandes forças vindas da sociedade e esquecem as ações individuais. Dessa forma, Whittington (2006) apresenta três temas centrais para a prática da teoria. Segundo o primeiro, existe a sociedade, com suas normas culturais, seus entendimentos compartilhados, suas linguagens e seus procedimentos que norteiam a atividade humana. O segundo trata da importância de conhecer não apenas o que foi feito, mas também o modo como foi feito, de uma forma que se veja a questão antropológica. Bourdieu (1990) reforça esse tema confirmando a necessidade de se captar o sentido das coisas. O terceiro envolve as competências práticas que existem para solucionar os problemas (truques, estratégias e manobras). As competências práticas fazem a diferença, a teoria e práti-



ca são questões diferentes, que se completam e que fazem parte de um todo.

Sobre a questão da pesquisa da estratégia-como-prática, Whittington (2006) apresenta alguns exemplos para obtê-la por meio da tecnologia e da aprendizagem no local de trabalho, da mudança institucional, da comercialização e da contabilidade. A estratégia extraorganizacional exerce uma crescente influência sobre os setores da sociedade e, em contrapartida, a estratégia intraorganizacional examina como os gestores realizam as atividades e as maneiras como conduzem as problemáticas.

A seguir, a estratégia é dimensionada enquanto *práxis*, prática e praticantes, e a inter-relação entre eles é apresentada em um modelo (Figura 2).

Segundo Whittington (2006), o *middle manager* também possui sua participação na elaboração e no desenvolvimento de estratégias, afinal, ele é responsável pelo acompanhamento e pela execução das estratégias e têm condições de interferir no processo com as experiências que foram vivenciadas, sejam elas positivas, sejam negativas.

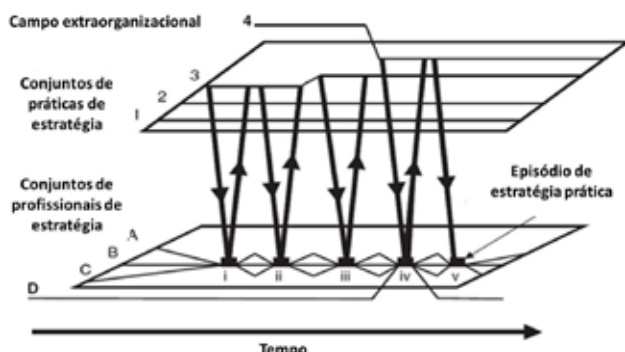


Figura 2. Integração da *práxis*, práticas e praticantes

Fonte: Whittington (2006)

Na base da Figura 2, encontram-se os profissionais da estratégia, os praticantes, nomeados de "A" a "D", formados por membros da alta direção *top managers*, seus conselheiros, consultores, assessores e, potencialmente, as médias gerentes ou *middle managers*, além de outros que podem ser pessoas externas à organização. Inicialmente, três desses praticantes de "A" a "C" são membros internos da organização, representados pelo menor paralelogramo, enquanto o praticante "D" é externo e faz parte do campo extraorganizacional, indicado pelo paralelogramo maior.

Com relação às setas verticais, elas representam a utilização e a retroalimentação das práticas, conforme a utilização feita pelos estrategistas. Nos diversos episódios, eles reproduzem e podem ocasionar alterações no conjunto de práticas disponíveis.

A figura enfoca cinco pontos de convergência, episódios da prática estratégica de "i" a "v", que podem ser reuniões de conselhos ou até mesmo conversas informais. Enquanto estratégias, os profissionais baseiam o conjunto de práticas disponíveis tanto no contexto organizacional como no extraorganizacional.

As práticas aceitas, legitimadas pela organização, são representadas no paralelo superior de "1" a "4". Essas práticas incluem tanto rotinas geradas dentro como fora da organização. A prática "4" representa as práticas sociais que, atualmente, estão fora das práticas aceitas pela organização em particular, estando no seu domínio extraorganizacional. As práticas não são fixas, à medida que eles colocam em prática estas estratégias, existe um retorno aos *middle managers* do que realmente ocorre na *práxis* e do que é necessário para aperfeiçoar essas estratégias. Nota-se que o episódio "iv" sofre influência do campo extraorganizacional, alterando o conjunto de práticas estratégicas.

Na última seção do estudo, Whittington (2006) desenvolve quatro implicações sobre a prática estratégica. A primeira trata do peso das práticas sobre a *práxis* e da influência da extraorganização sobre muitas estratégias originadas internamente. A segunda trata da criação da prática estratégica. A terceira afirma que as pessoas são o centro da reprodução, da transferência e da inovação da prática estratégica. O papel influente de alguns profissionais levanta importantes questões a serem pesquisadas, tais como: a difusão das práticas que é dinâmica e está espalhada, o reconhecimento de que as leis econômicas e políticas adotam novas práticas estratégicas ou seguem as já existentes. A quarta afirma que a eficácia depende fortemente da *práxis*, da capacidade de acesso e da implantação de práticas estratégicas prevaletentes.

A estratégia, para Whittington (2006), é algo que as pessoas fazem, com coisas que vêm tanto de fora como de dentro das organizações e com efeitos que permeiam por toda a sociedade.

Dessa forma, estratégias eficazes e práticas profissionais mais adequadas contribuem diretamente no desempenho profissional. Os atores de estratégias não são apenas membros das organizações, mas fazem parte de grupos sociais e também de profissões consideradas novidades, como algumas consultorias e chefias intermediárias. Assim, a pesquisa da prática estratégica torna-se muito necessária, pois é preciso entender como são desenvolvidas as práticas estratégicas e como elas são divulgadas, tanto dentro quanto fora das organizações (Whittington, 2006).

O modelo apresentado por Whittington (2006) é reinterpretado por Jarzabkowski *et al.* (2007). No estudo de Jarzabkowski *et al.* (2007), foram apresentados cinco aspectos que precisam ser abordados nos constantes desafios da investi-



gação da estratégia-como-prática. São eles: os profissionais, a ligação entre os praticantes e a *práxis*, a ligação entre a prática e os profissionais, as teorias da prática (que fornecem explicações conceituais das dinâmicas sociais envolvidas na realização da estratégia) e, por último, as implicações metodológicas de diferentes abordagens teóricas.

Como registro, vale ressaltar que Whittington (2007) introduziu um quarto “P”, com o conceito de Profissão. Segundo o autor, é importante que a profissão seja tratada como um campo institucional, assim como o direito, a economia, a administração, entre outros, os professores e os pesquisadores também estão incluídos nesse campo. Esse campo abrange: firmas de consultorias, escolas de administração, revistas acadêmicas, sociedades profissionais, empresas e gestores. O campo funciona como um divulgador de determinadas práticas e de tipos de praticantes responsáveis por ações que causam impacto direto nas organizações em que estão envolvidos (Whittington, 2007).

3. A TOMADA DE DECISÃO PELO MIDDLE MANAGER

O desempenho organizacional descrito por Burgelman (1983; 1994 et 1996), Nonaka (1988 et 1994), Floyd et Wooldridge (1992, 1994, 1996, 1997 et 2000), Wooldridge et Floyd (1990), Floyd et Lane (2000), Currie et Procter (2005) e Rouleau (2005) é influenciado pelo *middle manager* da organização. Em virtude disso, passamos a analisar a contribuição, a influência e o papel do *middle manager* na estratégia organizacional, já que o consideramos como facilitador e articulador da estratégia-como-prática.

A tipologia de Floyd et Wooldridge (1992, 1994, 1997) sustenta a ideia de que o *middle manager* pode ser envolvido e participar ativamente no pensamento e na formação da estratégia. Seus estudos estão divididos em duas dimensões: (i) descrevendo a direção da influência do gerente (para cima ou para baixo) e (ii) avaliando o grau em que essa influência pode alterar a estratégia da organização. O *middle manager* pode atuar ou auxiliar na coordenação de ideias divergentes, bem como sustentar uma orientação coerente, e, assim, ter uma influência integradora em relação à estratégia da organização (Lavarda et al., 2010).

Floyd et Wooldridge (1992) resumem a tipologia de implicação do *middle manager* na estratégia, destacando quatro tipos de ações: (i) defender alternativas; (ii) sintetizar informação; (iii) facilitar a adaptação e (iv) implementar estratégia deliberada (Figura 3).

Defender alternativas, conforme Floyd et Wooldridge (1992), é caracterizado por justificar e definir novos programas, avaliar os méritos das novas propostas, busca de novas oportunidades, propor programas ou projetos para gestores

de nível superior e justificar programas que já tenham sido estabelecidos. O *middle manager*, com a tipologia de defender alternativas, tem a capacidade de mudar o pensamento estratégico dos níveis de diretoria (*top-manager*), por meio da introdução de iniciativas que divergem da concepção da estratégia em vigor.

Sintetizar informação é caracterizado por prover informações sobre a viabilidade de novos programas; comunicar as atividades dos concorrentes, dos fornecedores; avaliar as mudanças no ambiente externo; e comunicar implicações das novas informações. O *middle manager* desta tipologia interpreta, caracteriza as informações e conduz para cima, para os níveis de diretoria (*top manager*).

Facilitar a adaptação, segundo os autores, é incentivar a discussão informal e a partilha de informações; amenizar regulamentos para obter novos projetos iniciados; ganhar tempo com programas experimentais; desenvolver objetivos e estratégias para projetos não oficiais; incentivar a resolução de problemas de equipes multidisciplinares; localizar e disponibilizar recursos para projetos em processo; e proporcionar uma estrutura adequada para programas experimentais. Este *middle manager* facilita e adapta as atividades essenciais que estão além das expectativas da diretoria.

Implementar estratégia deliberada caracteriza-se por monitorar as atividades para dar apoio aos objetivos da diretoria; implementar planos de ação projetados para cumprir objetivos; traduzir objetivos em planos de ação; traduzir objetivos gerais em objetivos específicos; e vender para diretoria as iniciativas dos subordinados. O *middle manager* que desempenha este papel tem a tarefa de alinhar as atividades organizacionais com a interação estratégica da diretoria (*top manager*) (Floyd et Wooldridge, 1992).

| | | Comportamento | |
|-----------|------------|-----------------------|-----------------------------------|
| | | Para Cima | Para Baixo |
| Cognitivo | Divergente | Defender alternativas | Facilitar adaptação |
| | Integrador | Sintetizar informação | Implementar estratégia deliberada |

Figura 3. Tipologia de implicação do *middle manager* na estratégia
 Fonte: Floyd et Wooldridge (1992)

Segundo Currie et Procter (2005), o desempenho organizacional sofre uma forte influência das ações realizadas pelo *middle manager* da organização.



De acordo com Floyd *et Lane* (2000), para que o *middle manager* possa interagir com o nível de diretoria (*top manager*), é preciso que entenda qual é o objetivo da organização e quais são suas estratégias competitivas, além de conhecer o contexto político no qual está inserido. Espera-se do *middle manager* que ele realize a interação entre o nível de piso de fábrica (*bottom*) e o nível de diretoria (*top manager*). Nesse contexto, o número de interações e a complexidade das informações são maiores para o *middle manager* do que para os demais níveis de liderança (Floyd *et Lane*, 2000).

Os estudos de Currie *et Procter* (2005) destacam que existem fatores capazes de limitar o papel mais estratégico do *middle manager*, os quais estão associados ao contexto profissional burocrático. Currie *et Procter* (2005) analisam como o *middle manager* interpreta e influencia o resultado da organização baseado nas informações obtidas na estratégia e por meio das rotinas e conversas relacionadas com a execução da estratégia. A análise ainda mostra como o *middle manager*, baseado em seu conhecimento tácito, pode contribuir com a renovação dos laços com os seus *stakeholders*, em especial os clientes (Currie *et Procter*, 2005).

Pode-se considerar o *middle manager* como peça fundamental no processo de formação da estratégia, bem como integrador da visão da diretoria por transmitir os objetivos e a visão da diretoria, a visão prática da realidade organizacional, proporcionada pelos trabalhadores, e por poder, inclusive, intervir e mudar o rumo da organização, com a integração de suas perspectivas práticas da vida organizacional (Safón, 1997; Canet, 2001; Lavarda *et al.*, 2010; Rosa *et al.*, 2012; Martins *et Lavarda*, 2013).

Para Rouleau (2005), apesar da natureza cotidiana, as rotinas e as conversas são formas básicas da vida diária da organização, que ligam de forma relevante a nível micro e macro-organizacional, conduzindo a uma contribuição muito importante na análise da formação da estratégia.

4. USO DA INTERNET COMO FERRAMENTA NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

A internet proporciona uma série de comodidades na área de negócio, facilitando o trabalho dos gestores no dia a dia para realizações das mais diversas tarefas. Ela exerce o papel de local para apresentação de reuniões, nas quais, segundo Balarine (2002), proporciona estar em dois lugares ao mesmo tempo, proporciona obter informações, comunicar valores, possibilita acesso a informações e apresentação de produtos e serviços. A internet é uma ferramenta que o *middle manager* utiliza para obter as informações necessárias para uma tomada de decisão eficiente,

baseado em dados, e não apenas no seu conhecimento e na sua experiência.

Para Drucker (1999), a revolução da tecnologia da informação (TI) tem transformado ferramentas para ajudar na tomada de decisão estratégica, de modo a auxiliar os *middle managers* no seu trabalho de gestor. No ambiente organizacional, a TI passa a desempenhar papel estratégico e a proporcionar decisões baseadas nessa nova realidade, em que o sistema de informação possa gerar dados, análises e relatórios, transformando-os em ativos estratégicos de negócios (Balarine, 2002).

As organizações precisam aprender a utilizar a internet a seu favor, pois, conforme Porter (2001), a internet é considerada uma tecnologia que provê oportunidades para as organizações que souberem utilizá-la como um diferencial estratégico. Para Torres *et Cozer* (2000), a internet provê uma grande variedade de recursos, cabe às organizações moldá-la de acordo com as suas necessidades.

As informações obtidas por meio de ferramentas que funcionam via internet são uma grande vantagem perante os concorrentes. A internet possibilita a interação de pessoas e a troca de dados (Applegate *et al.*, 1996; Porter, 2001). Além disso, proporciona às organizações oportunidades estratégicas, um diferencial em relação aos seus concorrentes.

Para Freitas *et al.* (1993; 1995), com informações consistentes, os *middle managers* conseguem chegar às decisões de uma forma mais segura, acertada, além de conseguir convencer mais facilmente o seu público-alvo, na medida em que o convencimento ocorre por meio de argumentações. A falta de informações adequadas e seguras leva à tomada de decisões incorretas (Gerlaff *et al.* 1991).

A internet passa por constantes aperfeiçoamentos. Com a ajuda das novas tecnologias que surgem a cada dia, a internet torna-se uma poderosa ferramenta para geração de dados, o que propicia análises para o *middle manager*. Para Néli (2005), os *softwares* estão cada vez mais presentes no apoio ao processo de tomada de decisão, fazendo parte do cotidiano das organizações que buscam tomar as decisões de forma mais técnica.

Para Gerlaff *et al.* (1991), a tomada de decisão é inadequada quando mensurada com base em incertezas, provocada pela falta de informação a respeito do ambiente. As informações tornam-se peças-chave para uma decisão mais acertada. Os riscos no processo de decisão (Harrison *et Stevens*, 1976) são minimizados com o adequado suporte aos tomadores de decisão, atendendo às adaptações ao sistema solicitado de forma a atender às suas necessidades do dia a dia.



5. METODOLOGIA

A presente pesquisa classifica-se, do ponto de vista da abordagem do problema, como qualitativa e emprega a metodologia de estudo de caso único (Eisenhardt, 1989), já que essa técnica permite o agrupamento de um número expressivo de dados (Yin, 2005). O estudo de caso pode definir-se como uma estratégia de pesquisa que se caracteriza por estudar os fenômenos como um processo dinâmico, dentro de seu contexto real, utilizando várias fontes de evidência, com o objetivo de explicar o fenômeno observado de forma global de modo a considerar toda sua complexidade (Yin, 2005).

Do ponto de vista da forma de abordagem dos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, já que tem como objetivo analisar o uso da internet como ferramenta de auxílio para o *middle manager* em ações práticas para implementação de estratégias.

Quanto à seleção do caso, este estudo foi realizado em uma companhia têxtil de grande porte, cuja matriz é localizada na cidade de Blumenau, sul do Brasil. A seleção do caso foi não aleatória, mas sim intencional (Eisenhardt, 1989), já que o caso constitui, tal como assinala Yin (2005), um caso crítico para estudar as variáveis que buscamos analisar, ou seja, o uso da internet pelo *middle manager* como uma prática estratégica. O nome da empresa não será explicitado por motivo de confidencialidade.

Na coleta de dados, utilizamos (i) entrevista semiestruturada com os 15 gerentes operacionais de vendas, com foco nas ações práticas para implementação da estratégia. As entrevistas tiveram a duração de, aproximadamente, uma hora, foram gravadas e, posteriormente, transcritas; as questões das entrevistas foram relacionadas com a questão de pesquisa, ou seja, como ocorre o uso da internet na implementação da estratégia; (ii) análise documental, por meio de relatórios e de atas de reuniões de vendas e (iii) observação direta, adotando o uso de um bloco de notas para registrar as atividades e o fluxo de operações observados *in loco*.

Para análise dos resultados, adotamos as técnicas de análise de dados: exame de padrão de comportamento (EPC) e *pattern matching* (comparação entre teoria e prática) integradas (Trochim, 1989, Pérez-Aguiar, 1999). O *pattern matching* «é a tática recomendada para comparar eventos, comportamentos ou circunstâncias que possam resultar das proposições teóricas com os acontecimentos, comportamentos ou circunstâncias comprovadas no caso» (Pérez-Aguiar, 1999, p. 236). A variação da tática *pattern matching* é denominada exame de padrão de comportamento (EPC), que consiste na formulação do comportamento previsto como uma afirmação, proposição ou hi-

pótese, que será comprovada, transformada ou rejeitada pela prática, pelo comportamento real.

Assim, passamos à análise dos resultados, com a descrição do caso estudado.

6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa analisada está entre as maiores empresas do Brasil. A organização foi uma das empresas que, ao longo de sua história, já passou por grandes dificuldades financeiras, mas sempre conseguiu revertê-las por meio de estratégias corretivas e assertivas. A empresa teve de reposicionar seu produto no mercado, adotando novas estratégias de vendas. Atualmente, ela está consolidada no mercado brasileiro, de modo que sua marca é reconhecida por 88% dos consumidores brasileiros (dados da Empresa).

Diariamente, o *middle manager* precisa tomar decisões importantes, que podem afetar diretamente o desempenho da organização. Essas decisões devem ser tomadas de forma eficiente e eficaz. Procurando atender a essas necessidades, foi desenvolvido, juntamente com o departamento de informática da empresa, uma ferramenta por meio da qual o *middle manager* pudesse acompanhar, sempre que necessário, o desempenho da sua equipe de vendas, desde que tivesse acesso à internet. Para isso, então, foi desenvolvido o sistema de GOV (Gestão Operacional de Vendas).

A Gestão Operacional de Vendas (GOV) é uma ferramenta web que permite acesso ao sistema em qualquer lugar desde que se tenha acesso à internet. A ferramenta proporciona diversas visões e diversos cenários de cidades com seus indicadores, como população, índice alpha, e informações de clientes, exibindo comparativos do ano / mês atual com o anterior. Assim, proporciona uma gestão fácil ao representante e ao *middle manager*.

Ao *middle manager*, essa ferramenta permite acessar a uma série de informação relacionadas às vendas, basta o usuário se conectar a um computador que tenha acesso à internet, fazer o *login* e, por fim, verificar diversas consultas que foram criadas previamente baseadas nas principais necessidades de informações do *middle manager*. Conforme a necessidade, novas consultas são criadas, aperfeiçoando a ferramenta. Atualmente, estão disponíveis, no sistema GOV, dez consultas, que proporcionam aos usuários a agilidade da internet acessível em qualquer lugar do planeta. Além disso, o sistema conta com dados atualizados e precisos, visto que o sistema é atualizado diariamente com os dados de vendas e de faturamento realizados durante o dia anterior.



6.1 Acesso à ferramenta GOV

Utilizando-se de um endereço eletrônico, o *middle manager* tem acesso à ferramenta GOV. Para acessar o sistema, os usuários precisam de um *login* e de uma senha, que são disponibilizados pelo pessoal de TI. Depois de realizados o *login* e senha, o usuário se depara com o *menu* de inicialização, onde ele encontra dez consultas pré-definidas, divididas em três categorias: cidade, representantes e consultas, Figura 4.

Todas as consultas geram relatórios. O *middle manager* pode analisar as consultas individualmente ou comparar com outras consultas, se achar necessário. Essas consultas tanto podem ser analisadas no próprio sistema como podem ser importadas para o Excel, proporcionando montar outras análises e comparações.

6.2 Categoria de análise por cidade

Na categoria de consultas sobre “cidade”, atualmente, foi elaborada apenas uma consulta, chamada de “desempenho por cidade”, Figura 5.

Nessa consulta, o gestor pode obter informações sobre todas as cidades do Brasil, mesmo que não tenha nenhum cliente cadastrado. Essa é uma das utilidades da consulta, informar as cidades sem clientes e, por meio de análises de índices potenciais disponíveis na mesma consulta, identificar o potencial da cidade.

O índice potencial utilizado nessa consulta é o potencial de consumo Alpha (2010), uma ferramenta imprescindível para a determinação de metas de vendas e de distribuição

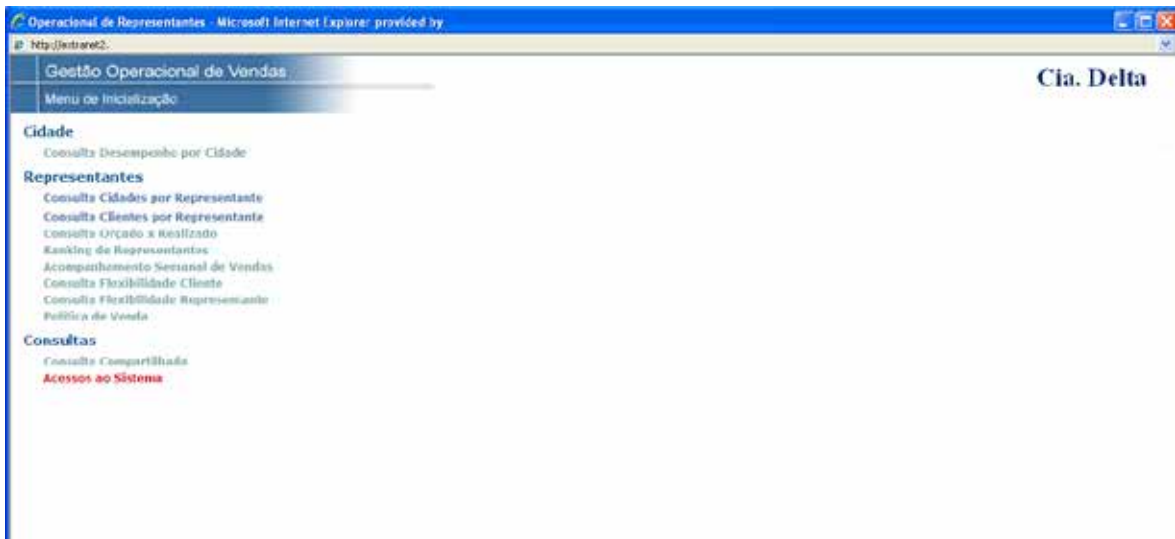


Figura 4. Menu de inicialização

Fonte: Os próprios autores (2015)

| Cidade | Período | Cadastrados | | Bovos | | Atendidos | | Indicadores | | | Cotação | | Oper | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------|--------------------|-------------|----|-------|----|-----------|----|-------------|----|----|---------|------|-------|----------|-----------|--------|-----------|---------|------------|---------|-------|---------|---------|-------|--------|-----|--|--|
| | | NA | 35 | KD | PU | TOT | NA | 35 | KD | PU | TOT | DE25 | Alpha | Alpha(R) | Alpha Pkg | TxCota | Por Total | Por | Valor(R\$) | Pax | | | | | | | | |
| BRASIL | 01/2010 | | | | | | | | | | | | 0.002 | 9.878 | 0.043 | 9.829 | 9.047 | 128.142 | 2.089.832 | 130.000 | | | | | | | | |
| | 02/2010 | | | | | | | | | | | | 0.002 | 9.878 | 0.043 | 9.829 | 9.047 | | | | | | | | | | | |
| | 03/2010 | | | | | | | | | | | | 0.002 | 9.878 | 0.043 | 9.829 | 9.047 | | | | | | | | | | | |
| | Contagem Acumulada | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ALAGOANAS | 01/2010 | 3 | 8 | 7 | 3 | 3 | 14 | | | | | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 23 | 0.004 | 209.893 | 1.348 | 209.893 | 130.095 | 1.051 | 14.943 | 159 | | |
| | 02/2010 | 3 | 8 | 7 | 3 | 3 | 14 | | | | | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 23 | 0.004 | 209.893 | 1.348 | 209.893 | 130.095 | 1.051 | 14.943 | 159 | | |
| | 03/2010 | 3 | 8 | 7 | 3 | 3 | 14 | | | | | 3 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 23 | 0.004 | 209.893 | 1.348 | 209.893 | 130.095 | 1.051 | 14.943 | 159 | | |
| | Contagem Acumulada | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ALTOARAGOÁ | 01/2010 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 02/2010 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 03/2010 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Contagem Acumulada | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ARARAÍTOA | 01/2010 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 02/2010 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 03/2010 | 2 | 1 | 2 | 1 | 4 | 8 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Contagem Acumulada | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Figura 5. Consulta desempenho de cidades

Fonte: Os próprios autores (2015)



de verbas publicitárias. Esse índice também pode ser utilizado na análise da escolha dos melhores municípios para instalação de filiais, franquias, agências, lojas e shoppings (Alpha, 2010).

6.3 Categoria de análise cidade por representante

Voltando ao *menu*, na categoria consultas sobre “representantes”, encontram-se oito consultas: (i) cidade por representante, (ii) clientes por representante, (iii) orçamento x realizado, (iv) ranking de representantes, (v) acompanhamento semanal de vendas, (vi) flexibilidade cliente, (vii) flexibilidade representante e (viii) política de venda.

A análise da “consulta cidade por representante”, somada à consulta “desempenho por cidade”, explicado anteriormente, ajuda a resolver uma das grandes dificuldades de obtenção de informação do *middle manager*: identificar as cidades em que a empresa não tem nenhum cliente cadastrado, Figura 6.

Além de proporcionar uma análise fácil, rápida e confiável, proporciona obter uma série de informação sobre as cidades em que a Empresa tem clientes, como, por exemplo: a quantidade de clientes cadastrados, quais desses clientes foram atendidos, quantos clientes novos foram abertos, além do volume das vendas realizadas. A mesma consulta proporciona ao *middle manager* analisar o potencial da cidade utilizando o índice de potencial de consumo Alpha (2010).

Com relação às cidades em que não há clientes cadastrados, o *middle manager* analisa outras consultas e verifica a viabilidade de ter ou não clientes naquela cidade. Se necessário, o próprio *middle manager* se desloca até a cidade para

fazer uma análise de campo, geralmente com o vendedor que deveria estar atuando naquela cidade.

A consulta pode ser feita utilizando como filtros: o representante, o período de consulta, a marca (nos casos em que a empresa trabalha com mais de uma marca), a região, entre outros.

A “consulta clientes por representante” proporciona a análise dos principais dados comerciais dos clientes cadastrados na Empresa, como: a data de cadastramento, marcas comercializadas pelo cliente, volume de compras, margem de contribuição, entre outros, Figura 7.

Essa consulta é muito utilizada para consultas rápidas, nas quais não se pretende obter muitos detalhes sobre o cliente, apenas identificar o perfil dele. Caso seja necessário saber informações mais detalhadas sobre os clientes, existem outras consultas que serão descritas mais adiante neste trabalho.

A consulta proporciona filtragem de dados por: representante, período de consulta, marcas, entre outros.

A Empresa trabalha com uma equipe de 370 representantes, também chamados de vendedores, os quais atuam em todo o país; cada representante recebe uma meta de venda, também chamada de cota de vendas, que é elaborada pelo *middle manager*.

Podemos constatar que cada consulta ao sistema GOV tem a sua importância e o seu papel dentro da empresa, seja como ferramenta de análise do potencial das cidades brasileiras, seja como ferramenta para a comparação de resultados, seja como cobrança de acessos ao sistema.

| Cidade | Data | Clientes | Cadastrados | | | | Novos | | | | Total | | Indicadores | | | | |
|------------|---------|----------|-------------|--------------|--------|--------------|-------|------------|--------|------------|--------|------------|-------------|---------|--------|---------|--|
| | | | Coleta | Oportunidade | Coleta | Oportunidade | Qty | Valor(R\$) | %Fed | %Alpha Reg | %Alpha | Alpha(R\$) | Rep Total | | | | |
| TOTAL | | | 10.478 | 298.174 | 486 | 8.992 | | | 10.960 | 345.725 | | | | | | | |
| BULHENEAU | 01/2010 | 5 | | | | | | | | | | | 27,00 | 0,268 | 31,595 | 261,008 | |
| | 02/2010 | 5 | | | | | | | | | | | 27,00 | 0,268 | 31,595 | 261,008 | |
| | 03/2010 | 5 | | | | | | | | | | | 27,00 | 0,268 | 31,595 | 261,008 | |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| BARRA | 01/2010 | 18 | 6 | 1.084 | 33.498 | | | 1.084 | 33.498 | 10 | 14,20 | 0,140 | 14,509 | 121,181 | | | |
| | 02/2010 | 16 | 3 | 473 | 13.433 | | | 473 | 13.433 | 9 | 14,59 | 0,140 | 14,509 | 121,181 | | | |
| | 03/2010 | 18 | 6 | 1.084 | 33.498 | 0 | 88 | 1.087 | 33.211 | 20 | 14,59 | 0,140 | 14,509 | 121,181 | | | |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| VILA VELHA | 01/2010 | 17 | 5 | 819 | 18.311 | | | 819 | 18.311 | 7 | 22,97 | 0,221 | 26,024 | 145,965 | | | |
| | 02/2010 | 17 | 2 | 544 | 12.169 | | | 544 | 12.169 | 3 | 22,97 | 0,221 | 26,024 | 145,965 | | | |
| | 03/2010 | 17 | 4 | 693 | 19.280 | 0 | 88 | 697 | 19.467 | 6 | 22,97 | 0,221 | 26,024 | 145,965 | | | |
| TOTAL | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Figura 6. Consulta cidade por representante

Fonte: Os próprios autores (2015)



| Período | | Total do Período | Cota Alotada | % Cota |
|---------|--|------------------|--------------|--------|
| | | 64.652 | 252.323 | 25 |

| Período | Polax | Valor(R\$) | QtzProd | Perce | Valor(R\$) | QtzProd | Perce | Valor(R\$) | QtzProd | Perce | Valor(R\$) | QtzProd | Perce | Total | |
|----------|-------|------------|---------|-------|------------|---------|-------|------------|---------|-------|------------|---------|-------|------------|---------|
| | | | | | | | | | | | | | | Valor(R\$) | QtzProd |
| Jan/2015 | Col | 187 | 1.788 | 26 | 1.127 | 19.434 | 35 | 1.334 | 28.000 | 38 | 2.492 | 80.328 | 36 | | |
| Jan/2015 | Col | 229 | 5.428 | 27 | | | | | | | 229 | 5.428 | 27 | | |
| Jan/2015 | Col | 416 | 8.416 | 34 | 1.127 | 19.434 | 35 | 1.334 | 28.000 | 38 | 2.492 | 80.328 | 36 | | |
| Jan/2015 | Col | 14 | 576 | 58 | 180 | 4.334 | 35 | | | | 174 | 4.914 | 58 | | |
| Jan/2015 | Col | 19 | 519 | 35 | 160 | 4.234 | 35 | | | | 179 | 4.814 | 35 | | |
| Jan/2015 | Col | 33 | 534 | 29 | 180 | 5.234 | 38 | | | | 213 | 4.434 | 29 | | |

Figura 7. Consulta clientes por representante

Fonte: Os próprios autores (2015)

A consulta desempenho por cidade e a consulta cidade por representante tiveram contribuição significativa no trabalho do *middle manager*, visto que, antes da existência do sistema GOV, era muito difícil saber com certeza quais as cidades do Brasil não tinham uma loja vendendo os produtos com as marcas produzidas pela Empresa. O sistema GOV revolucionou no sentido que, diariamente, pôde-se consultar o sistema, verificar as cidades e enviar um representante para analisar a viabilidade da abertura de pelo menos um cliente em cada cidade do Brasil. Com a ajuda do índice Alpha (2010), foi possível verificar o potencial de compra de cada cidade, não se contentando com o fato de ter apenas um cliente em cada cidade, mas, sim, uma quantidade de clientes que atenda a toda demanda.

A consulta clientes por representante é ideal para rápidas análises sobre o cliente e, quando necessário, para obter informações mais detalhadas, permitindo utilizar a consulta política de venda muito rica de detalhes do perfil do cliente, o que facilita a negociação no momento da venda.

Em virtude da sua atualização diária, a consulta “orçamento x realizado”, disponível no sistema GOV, é uma importante ferramenta para analisar o desempenho dos representantes de vendas, pois, facilmente, a qualquer hora do dia, o *middle manager* pode acessar via internet o sistema, verificar quais representantes estão com um baixo desempenho e entrar em contato com eles a fim de cobrar uma *performance* melhor.

O sistema GOV, por meio da consulta “*ranking* de representantes”, facilita o trabalho de comparação do desempenho de um representante em relação aos outros. Com essa consulta, o *middle manager* pode sanar suas dúvidas em relação a um representante que esteja, por exemplo, com um baixo desempenho. A consulta proporciona comparar esse representante com outro de uma região próxima e, as-

sim, constatar se o problema do baixo desempenho é com o representante ou com a região em que ele está atuando, a qual pode estar passando por um período de redução de renda.

A consulta do “acompanhamento semanal de vendas” ajuda o *middle manager* tanto na relação da entrada de pedidos como na relação jurídica que exige do representante exclusividade nas vendas, obrigando-o, via contrato, que trabalhe apenas com a venda de produtos da Empresa.

A consulta “flexibilidade cliente” é utilizada para manter os clientes comprando produtos da empresa, visto que, independentemente do valor da compra, alguns clientes conquistaram o direito de ganhar descontos nas compras de qualquer produto. Essa ação fortalece os laços de fidelização com os clientes.

A consulta “acessos ao sistema” é uma forma de fiscalizar o uso de um investimento, acompanhando o acesso a um sistema desenvolvido para ajudar nas vendas e tomada de decisão. Foi criada para acompanhar as vendas e permitir obter informações precisas e atualizadas, o que proporcionou ao *middle manager* a agilidade necessária para a realização de suas atividades (Rouleau, 2005).

Considerando a perspectiva da estratégia-como-prática (Jarzabkowski, 2005), destacamos que essa ferramenta é uma forma de aplicar as práticas (normas) utilizadas pela organização, contemplando a *práxis* (modo de aplicar as práticas) e a atuação dos praticantes (*middle manager*).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acreditamos que o objetivo do presente trabalho, de analisar o uso da internet como ferramenta que auxilia o *middle*



manager em ações práticas para implementação de estratégias, foi alcançado. Foi possível conhecer um sistema (GOV – Gerenciamento operacional de vendas), que funciona através da internet, e verificar como é utilizado na prática. Percemos, também, que ele propicia, efetivamente, informações importantes do que está ocorrendo em diferentes cidades (e regiões) de forma dinâmica, de modo a favorecer o processo de tomada de decisão pelo *middle manager*, conforme indicam os estudos de Floyd et Woodridge (1992), Lavarda, et al. (2010).

Pensamos que esse sistema desenvolvido para a Empresa seja uma importante ferramenta para auxiliar o processo de tomada de decisão, o qual é enriquecido com a praticidade conquistada com a disponibilidade de acesso ao sistema via internet. O recorte transversal feito neste estudo permitiu estudar, com maior profundidade, a prática do uso da internet como uma ferramenta que ajuda o *middle manager* na realização de suas atividades práticas e nas rotinas do dia a dia do processo decisório.

Na perspectiva da estratégia como prática (Johnson et al. 2007), o *middle manager* mostra ser a peça fundamental para o sucesso do sistema GOV, ele é o usuário, é ele que necessita de informações precisas, seguras e atualizadas. Por isso, cabe a ele o papel de articulador desse sistema a fim de manter um constante aperfeiçoamento dessa ferramenta.

Registramos como limitação deste trabalho a impossibilidade de acompanhar a aplicação do GOV nas diferentes unidades, o que foi minimizado pelo contato interno via internet.

Assim, primeiramente, destacamos como futuras linhas de pesquisa, a partir do exposto neste trabalho, de início, aprofundar o marco teórico em relação ao papel que exerce o *middle manager* no processo de decisão e às ferramentas de TI que podem ser utilizadas para agilizar efetivamente este processo.

Em seguida, pretendemos fazer um estudo longitudinal para analisar o mesmo caso em profundidade e acompanhar os resultados apresentados com o uso da internet no processo de tomada de decisão, de modo a fazer uma comparação entre diferentes períodos de utilização do sistema.

Além disso, faltaria analisar as variáveis estudadas (*middle manager*, processo de tomada de decisão, uso de internet) com variáveis de resultados financeiros (Hart et Banbury, 1994).

Como contribuição para a Empresa, verificamos que, atualmente, existem apenas três categorias, ou grupos de consulta, uma com foco na cidade, outra com foco no representante ou no vendedor e uma outra para o controle dos

usuários do sistema. Acreditamos ser importante a criação de pelo menos mais uma categoria, ou grupo de consulta, chamada de categoria de cliente. Neste grupo, poderiam constar novas consultas focando, exclusivamente, os clientes; poderia, também, haver a migração da “consulta clientes por representante”, que parece estar deslocada no meio das consultas sobre representantes.

Por outro lado, sugerimos a realização de uma reunião semestralmente, na qual os *middle managers* discutiriam o desempenho e a utilidade das consultas já existentes no sistema GOV e poderiam sugerir novas consultas, ou até mesmo melhorar as já existentes, conforme suas necessidades.

Acreditamos, assim, que o presente trabalho seja uma contribuição para o meio acadêmico, sobretudo para a divulgação dessa temática, a qual julgamos ser importante para que as organizações atinjam com sucesso seus objetivos, além de incentivar e auxiliar o desenvolvimento de futuras linhas de pesquisa relacionadas a essa temática.

REFERÊNCIAS

- ALPHA (2010), Apresentação do índice alpha. Disponível em: <http://www.alpha.com.br/>. Acesso em 05/01/2010.
- Angonese, R.; Lavarda, R.; Lavarda, C. E. F. (2013), “O Processo de Implementação da Estratégia: Um Estudo Segundo os Modelos de Hart (1992)”. Revista Gestão e Tecnologia, Vol.13 No.1, p. 51-77.
- Applegate, A.; McFarlan, F.W.; McKenney, J.L. (1996), Corporate Information Systems Management. 1 ed., Irwin, Homewood.
- Balarine, O. (2002), “Tecnologia da informação como vantagem competitiva”, RAE eletrônica. Vol. No.1 · jan-jun. pp.1-11
- Balogun, J; Huff, Anne S.; Johnson, P. (2003), “Tree Responses to the Methodological Challenges of Studying Strategizing”, Journal of Management Studies, Vol.40 No.1, pp. 197-224
- Bourdieu, P. (1990) The logic of practice. Cambridge: Polity.
- Burgelman, R. A. (1983), “A Model of the Interaction of Strategic Behaviour, Corporate Context, and the Concept of Strategy”, Academy of Management Review, Vol. 8, No. 1: pp 61-70.
- Burgelman, R. A. (1994), “Fading Memories: a Process Theory of Strategic Business Exit in Dynamic Environments”, Administrative Science Quarterly, Vol. 39, No.1, pp. 24-56
- Burgelman, R. A. (1996), “A process Model of Strategy Business Exit: Implications of an Evolutionary Perspective on Strategy”, Strategic Management Journal, Summer Special Issue, Vol. 17, pp. 193-214.



- Canet-Giner, M. T. (2001), *El Proceso de Formación de la Estrategia: Su Relación con la Complejidad Organizativa y los Resultados. Análisis Aplicado al Caso Español*, Tesis Doctoral, Universidad de Valencia, Valencia.
- Currie, G. Procter, S. J. (2005), "The Antecedents of Middle Managers' Strategic Contribution: The Case of a Professional Bureaucracy", *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No. 7, pp. 1325-56.
- Drucker, P.(1999), *Desafios gerenciais para o Século XXI*. São Paulo, Pioneira.
- Eisenhardt, K. (1989) "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, No.4, pp. 532-550.
- Floyd, S. W.; Lane, P. J. (2000), "Strategizing Throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal", *Academy of Management Review*, Vol. 25, No.1, pp.154-77.
- Floyd, S. W.; Lane, P. J.; Wooldridge, B. (1992), "Middle Management Involvement in Strategy and its Association with Strategic Type: A Research Note", *Strategic Management Journal*, Vol.13, pp. 153-67.
- Floyd, S. W.; Lane, P. J.; Wooldridge, B. (1994) "Dinosaurs or Dynamos? Recognizing Middle Management's Strategic Role". *Academy of Management Executive*, Vol. 8, No. 4, pp. 47-57.
- Floyd, S. W.; Lane, P. J.; Wooldridge, B. (1996) *The Strategic Middle Manager: How to Create and Sustain Competitive Advantage*, San Francisco, CA: Jossey- Bass.
- Floyd, S. W.; Lane, P. J.; Wooldridge, B. (1997) "Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance", *Journal of Management Studies*, Vol. 34, No.3, pp.465-85.
- Floyd, S. W.; Lane, P. J.; Wooldridge, B. (2000) *Building Strategy from the Middle: Reconceptualizing Strategy Process*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Franzon, F.; Oliveira, D.; Lavarda, R. B. (2012), "Atuação do gerente intermediário no processo de formulação e implantação da estratégia: um estudo de caso", *Revista Brasileira de Administração Científica*, Vol.3, pp. 128-146.
- Freitas, H., Bronger, E., Caldieraro, F. (1995) "SIM: sistema de informações de marketing". *Revista Decidir*, ano 2, No.15, out., pp. 22-29.
- Freitas, H., Ballaz, B., Trahand, J. (1993) "Sistema de informações em marketing e apoio à decisão" *Revista de Administração da USP*, Vol. 28, No. 2, abr-jun, pp. 33-49.
- Goldratt, E. M. (1991), *Garimpando informação num oceano de dados: a síndrome do palheiro*. São Paulo: C.Fullmann
- Hambrick, D. C. (2004), "The disintegration of strategic management: It's time to consolidate our gains". *Strategic Organization* Vol. 2, No.1:pp. 91–98.
- Harrison, P. J.; Stevens, C. F. (1976) "Bayesian Forecasting". in.: *Journal of the Royal Statistical Society, series B*, Vol. 38, No.3, pp.81-135.
- Hart, S.; Banbury, C. (1994) "How strategy-making processes can make a difference", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No.4, pp. 251-269.
- Jarzabkowski, P. (2004) "Strategy as practice: Recursiveness, adaptation and practices-in-use". *Organization Studies* Vol. 24, No.3: pp. 489–520.
- Jarzabkowski, P. (2005) *Strategy as practice: an activity-based approach*. California: Sage.
- Jarzabkowski, P; Balogun, J.; Seidl, D. (2007) "Strategizing: The Challenge of a practice perspective". *Human Relation*, Vol. 60, pp. 5-67.
- Johnson, G.; Langley, A.; Melin, L.; Whittington, R. (2007) *Strategy as practice: research directions and resources*. London: Cambridge.
- Johnson, G.; Melin, L.; Whittington. R. (2003) "Micro-strategy and strategizing towards an activity-based view". *Journal of Management Studies* Vol. 40, No. 1, pp 3–22.
- Lavarda, R. B.; Canet-Giner, M. T; Peris-Bonet, F. J. (2010). "How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices". *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 50, p. 358-370.
- Martins, G. T.; Lavarda, R. B. (2013). "Modelo Integrador de Formação da Estratégia: Um Estudo de Caso". *Revista Organizações em Contexto (Online)*, Vol. 9, p. 125-153.
- Néli, E. (2005) "Agentes de software: delegando decisões a programas", *RAE-eletrônica*, Vol. 4, No.1, art. 3, jan./jul.
- Nonaka, I. (1988) "Toward Middle-up-down Management: Accelerating Information Creation", *Sloan Management Review*, Vol. 29, No. 3, pp. 9-18.
- Nonaka, I. (1994) *A dynamic Theory of Organizational Knowledge creation*. *Organizational Science*, Vol. 5, No. 1, pp. 14-37.
- Pérez-Aguiar, W. (1999) *El estudio de Casos*. En Sarabia, F. J. (Ed.): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Madrid: Pirámide.
- Porter, M. E. (2001) *Strategy and the Internet*. *Harvard Business Review*. March.
- Reckwitz. A. (2002) "Toward a theory of social practices: A development in cultural theorizing", *European Journal of Social Theory*. Vol. 5, No. 2: pp. 243–263.
- Rosa, C. P.; Teixeira, J. E. C.; Lavarda, R. B. (2012). "A influência do conhecimento na atuação dos gerentes de nível médio no processo de formação da estratégia". *Revista Ciências Administrativas (UNIFOR)*, Vol. 17, p. 621-649.



- Rouleau, L. (2005) "Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day", *Journal of Management Studies*, Vol. 42, No.7, pp. 14,13-41.
- Safón, V. (1997) "Creación y Desarrollo del Conocimiento en la Organización, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*", Vol. 6, No.2, pp.115-126.
- Samra-Fredericks, D. (2003) "Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction". *Journal of Management Studies* Vol. 40, No. 1: pp. 141-174
- Schwengel, A. T.; Generoso, P. G.; Lavarda, R. B. (2012). "A Dinâmica das Ações Cotidianas Articuladas pelos Coordenadores e Diretores na Implementação da Estratégia". *Gestão & Regionalidade (Online)*, v. 28, p. 103-116.
- Torres, G.; Cozer R. (2000), *Alavancando negócios na internet*. São Paulo: Axcel Books
- Trochim, W. K. Outcome Pattern Matching and Program Theory. *Evolution and Program Planning*. Vol. 12, p. 355-66, 1989.
- Whittington, R. (1996) "Strategy as practice". *Long Range Planning*, Vol. 29, No. 5, pp. 731-735.
- Whittington, R. (2004) "Estratégia após o modernismo: recuperando a prática". *Revista de Administração de Empresas (RAE) São Paulo*, Vol. 44, No. 4, pp. 44-53.
- Whittington, R. (2006) "Completing the practice turn in strategy research". *Organization Studies*, Vol. 27, nº 5, pp. 613-634.
- Whittington, R. (2007) "Strategy Practice and Strategy Process, Family Differences and the Sociological Eye", *Organization Studies*, Vol. 28, No.10, pp. 1575-1586.
- Whittington, R.; Johnson, G.; Melin, L. (2004) "The emerging field of strategy practice: some links, a trap, a choice and a confusion". *EGOS Colloquium*, Ljubljana, Slovenia.
- Wilson, D. C.; Jarzabkowski, P. (2004) "Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica", *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, Vol. 44, No. 4, pp. 11-20.
- Wooldridge, B.; Floyd, S. (1990) "The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No.3, pp. 231-241.
- Yin, R. K. (2005) *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.