BBR
BRAZILIAN BUSINESS REVIEW

O Futuro da Pesquisa em Implementação de Estratégia no Contexto do BRICS

Geovana Alves de Lima Fedato[†]
UNEMAT
Vanessa Martins Pires[Ω]
UNISINOS
Guilherme Trez[¥]
UNISINOS

RESUMO

Embora o desenvolvimento da capacidade de implementar a mudança estratégica seja um desafio para organizações modernas, os estudos nessa área têm priorizado questões internas à organização, relegando a um segundo plano, os fatores contextuais. Implementar uma nova estratégia implica alinhar os recursos e capacidades internas à realidade organizacional, ajustando-os às necessidades ou imposições externas. Nesse sentido, este estudo tem como objetivo identificar as sugestões de pesquisa em implementação de estratégia e relacioná-las com as características dos países pertencentes ao BRICS, por meio de uma revisão sistemática. A fim de atender esse objetivo, a perspectiva da coevolução foi utilizada para embasar a discussão da implementação da estratégia, fomentando reflexões sobre o papel da gestão e do ambiente, em contexto de mudança estratégica. Os resultados, em âmbito acadêmico, apontaram para uma atualização na agenda de pesquisa em implementação de estratégia; em nível gerencial apresentam-se *insights* para os gestores de empresas presentes ou com intenção em estabelecer-se nos países do BRICS.

Palavras-chave: Implementação de estratégia; BRICS; Coevolução.

1. INTRODUÇÃO

Considerando o fenômeno da globalização, as organizações têm buscado romper fronteiras, adentrando novos mercados. Essa competição internacional tem impactos significativos para a prática de gestores e pesquisadores de estratégia (SCHENDEL, 1991). A adequação entre ambiente e estratégia está presente nos estudos organizacionais, e em se tratando de formação da estratégia, são consideradas as perspectivas deterministas e indeterministas. Explicam Bignetti e Paiva (2002) que na visão determinista os tomadores de decisão aceitam o ambiente externo como dado e imutável e atuam internamente para compensar as influências externas; já na visão indeterminista, a organização, dirigida por seus tomadores de decisão, não é tida como ator passivo: ela pode, também, influenciar, mudar e até estruturar o ambiente. Essas visões têm origem na teoria institucional ou na teoria da escolha estratégica.

As pesquisas com fulcro na abordagem institucional consideram que a adequação ao ambiente garante sobrevivência e longevidade à organização. Nesse prisma, as organizações precisam constantemente avaliar suas ações e adequar-se ao contexto mercadológico, cumprindo

Autor correspondente:
[†] UNEMAT
E-mail: geovana@unemat-net.br
[Ω] UNISINOS
E-mail: vmpires@unisinos.br
[¥] UNISINOS
E-mail: gtrez@unisinos.br

Recebido: 20/08/2015.
Revisado: 14/11/2015.
Aceito: 10/01/2016.
Publicado Online em: 01/02/2017.

DOI: http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.3.2

This article has a Creative Commons License - Attribution 3.0 Not Adapted.

as exigências desse ambiente. Por outro lado, há teóricos que defendem que a coalização dominante exerce papel preponderante na determinação das estratégias e, por meio de esquemas políticos, negociações, atuam no ambiente, podendo inclusive, determiná-lo (CHILD, 1997).

Porém, uma nova lógica emerge nos estudos organizacionais, como um contraponto a essas alternativas: a visão coevolucionária. Lewin e Volberda (1999) apresentam a perspectiva da coevolução como uma nova lente para reintegrar teoria organizacional e estratégia, pois de acordo com os autores é preciso recombinar múltiplas lentes de análise para o estudo da estratégia na organização.

Na abordagem proposta neste estudo considera-se a sinergia entre ambiente e gestão, na defesa de que a gestão estratégica é uma atividade inerentemente contextual, pois os gestores desenvolvem suas estratégias de acordo com o ambiente em que operam, podendo mudar, como também serem mudados pelo ambiente (JARZABKOWSKI, 2005).

Do ponto de vista da abordagem estratégica, destacam-se dois momentos relevantes: i) formulação da estratégia (desenvolvimento e planejamento) eii) implementação da estratégia (colocar em ação). A estratégia é também emergente, ou seja, fruto de um processo, no qual ela pode não ter sido planejada, conforme preconizado por Mintzberg (1985). E mesmo concordando que há uma estreita relação entre formulação e implementação da estratégia (LEONARDI, 2015), faz-se necessário, para o recorte desejado nesta pesquisa, focar nas características de uma etapa: a da implementação. Tal fato não significa o reforço da dicotomia de pensadores e fazedores (fato que tem sido refutado pelas pesquisas atuais em estratégia), ou tampouco, se esteja considerando que a estratégia é fruto de uma etapa estanque, mas tão somente que os estudos em implementação focam nas características organizacionais internas que a empresa explora, a fim de desenvolver a capacidade de implementar mudanças, ou novas estratégias, na perspectiva de que os resultados desejados sejam alcançados.

A mudança estratégica pode ser definida como uma mudança no conteúdo da estratégia de uma organização, em um esforço para se alinhar ou para agir de acordo com as oportunidades e ameaças ambientais, resultando em uma reorientação cognitiva da organização (GUIETTE; VANDENBEMPT, 2013). Assim, a compreensão da implementação da estratégia auxilia no entendimento dos ajustes que são necessários para que novas estratégias possam ser implementadas.

Como a implementação de estratégia consiste em adequar recursos e capacidades para atingir os objetivos e as metas traçadas, a gestão de tais recursos e capacidades requer não apenas a adequação ao ambiente interno da organização, mas também ao ambiente externo a ela. Nesse sentido, Xu e Meyer (2013) descrevem que as economias emergentes fornecem um laboratório para investigar a interação as estratégias empresariais e os contextos locais, salientando a importância em estudar a temática de estratégia, considerando as relações que ocorrem dentro e fora do ambiente organizacional em diferentes contextos.

Do ponto de vista contextual, observa-se que a globalização propiciou não apenas o aumento da competição entre as empresas e as nações, mas também influenciou a cooperação entre elas, através da formação de alianças, como é o caso dos países componentes do BRICS. A realidade dos mercados emergentes, na qual encontram-se os países pertencentes ao BRICS, dentre outros, apresenta-se como um desafio para a academia, dada à sua representatividade econômica e às diferenças contextuais que se apresentam nesses mercados (CHIRCU; MAHAJAN, 2009; MCCARTHY ET AL., 2012).

Sabe-se que os mercados emergentes têm se expandido de forma bastante rápida nos últimos anos, criando novos espaços para produtos e serviços. Essa expansão requer que as empresas conheçam esses mercados, que diferem dos mercados dos países desenvolvidos, e dos quais se espera o maior crescimento econômico em um futuro próximo (SHETT, 2011).

Assim, este estudo faz uma revisão da literatura, com o objetivo de identificar os avanços e as sugestões de pesquisas propostas pelos autores de implementação de estratégia, nos últimos dez anos (2004-2014). Por meio da perspectiva da coevolução, apresentar-se-á como contexto a aliança BRICS, do ponto de vista das características sociais, econômicas, e culturais e étnicos, para ser possível, numa última análise, traçar um paralelo, entre as características desse cenário e as sugestões de pesquisa levantadas nos estudos em implementação de estratégia.

A contribuição desejada com o estudo apresenta relevância em dois momentos distintos. Inicialmente apresenta-se uma atualização na agenda de pesquisa em implementação da estratégia; por outro lado, ao explorar o contexto da aliança BRICS, caracteriza-se esse importante grupo de países emergentes, cujas características econômicas, sociais e culturais e étnicas ainda são pouco pesquisadas. De posse dessas informações, o trabalho apresenta como contribuição o paralelo: o horizonte das pesquisas em implementação de estratégia e o cenário dos BRICS, inferindo sobre como as organizações que desejam competir nesses mercados podem preparar-se ou organizar-se.

Em relação à estrutura do trabalho, nesta introdução é apresentado o objetivo e justificativa do estudo; o próximo capítulo contempla a metodologia empregada nesta revisão sistemática. Nos capítulos seguintes aborda-se o tema de implementação de estratégia, as sugestões de pesquisa dos autores dessa temática, bem como as características do BRICS. Na sequência, realiza-se uma discussão sobre as sugestões de pesquisa, considerando as características do BRICS. Por fim, descrevem-se as considerações finais e as referências bibliográficas utilizadas neste estudo.

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo contempla a metodologia de uma revisão sistemática, a qual utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada. Os passos propostos para realização de uma revisão sistemática são: definir o objetivo da revisão, identificar a literatura e selecionar os estudos possíveis de serem incluídos na pesquisa (SAMPAIO; MANCINI, 2007).

A consulta e a obtenção dos artigos presentes neste estudo foram realizadas nas seguintes bases de dados: EBSCO *Host* e *Web of Science.* A busca por artigos foi realizada em três etapas, que podem ser assim detalhadas:

- 1ª. etapa: uso do termo "*strateg* implementation",* no título e dos termos: BRIC; BRICS e "*emergent markets*", no título e no resumo, para busca dos artigos;
- 2ª. etapa: delimitação da pesquisa, considerando a área de conhecimento: ciências sociais; os assuntos relacionados ao objetivo da pesquisa; o período de tempo abrangido pelo estudo: 2004-2014; os idiomas: inglês ou português; e apenas textos completos, presentes em periódicos científicos;
- 3ª. etapa: refinamento da pesquisa, considerando o fator de impacto dos *journals*. Utilizou-se o *Journal Citation Reports* (JCR) de 2014 e mantiveram-se na amostra apenas os artigos que apresentaram um fator de impacto igual ou superior a 1.

Após a realização das etapas de pesquisa descritas, obteve-se um número total de 64 artigos, sendo 39 estudos relacionados à temática de implementação de estratégia e 25 estudos relacionados ao BRICS.

Para ambas as temáticas foi realizada a leitura do título, do resumo e das palavras-chave de cada artigo, para identificar aqueles que atendiam ao propósito desta pesquisa. Um último refinamento foi necessário, excluindo da amostra os artigos relacionados à implementação de estratégia no setor público, bem como em organizações do terceiro setor, pois este estudo objetiva analisar a temática de implementação de estratégia, considerando as suas implicações para organizações do setor privado, com fins lucrativos.

Por fim, foram selecionados 44 artigos para análise, sendo 29 referentes à temática de implementação de estratégia, e 15 que abordam as características dos países componentes do BRICS. Após a escolha dos artigos que fazem parte da amostra, observou-se a seção destinada às sugestões de pesquisas futuras em cada artigo, bem como as seções de introdução e considerações finais, nos estudos referentes à implementação de estratégia, a fim de identificar as lacunas de pesquisa e/ou sugestões de pesquisas, propostas pelos autores. Para os artigos referentes ao BRICS, foi realizada a leitura integral de cada estudo.

Os artigos selecionados, que versam sobre implementação de estratégia, estão distribuídos em 19 *journals* e encontram-se elencados no Quadro 1. Já os que discorrem sobre o BRICS estão distribuídos em 10 *journals*, devidamente elencados no Quadro 2. Todos os artigos analisados na revisão sistemática foram destacados nas referências com um asterisco (*) para ser possível a identificação dos detalhes da publicação.

3. IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIA: FATORES INTERNOS E EXTERNOS

Implementar a mudança estratégica é um dos mais importantes empreendimentos da organização (SONENSHEIN, 2010) e configura-se em muitas organizações como rotina e não como um processo previamente planejado. No caso da mudança estratégica planejada, esta foi vista por muito tempo como tarefa de líderes formais, numa perspectiva voluntarista. No entanto, é preciso reconhecer que o ambiente também interfere no processo de mudança. Na verdade, na visão de Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1998) deve haver uma integração na qual o ambiente possa ser considerado como um requisito para o desenvolvimento da capacidade interna de escolha estratégica.

Lewin e Volberda (1999) apresentam a perspectiva da coevolução como uma nova lente para reintegrar teoria organizacional e estratégia. Os autores retornam à teoria da escolha estratégica, ecologia populacional, institucionalismo e as teorias evolucionistas, explicando a intencionalidade gerencial ou ambiental. Os autores concluem que a despeito do mérito de cada teoria, é preciso considerar uma perspectiva multinível, pois com abordagens de lente única, não foi possível progredir nos estudos em adaptação e seleção. O progresso requer combinação e recombinação de múltiplas lentes, ao invés de fragmentação, pois adaptação e seleção não são forças totalmente opostas, mas fundamentalmente interligadas.

Coevolução é o resultado conjunto da intencionalidade da gestão e efeitos ambientais (LEWIN; VOLBERDA, 1999) e tem como propriedades: multinível (considera os efeitos internos e entre firmas); causalidade multidirecional (as organizações coevoluem); não linearidade (os caminhos dos *feedbacks* são indeterminados, ou seja, mudanças em uma variável provocam mudanças indeterminadas em outra variável); *feedback* positivo (organizações influenciam seus ambientes e o ambiente influencia a organização numa visão bidirecional recursiva de causalidade mútua) e dependência da história e trajetória (adaptação é dependente da história e trajetória da organização).

Entende-se que com essa lente seja possível estudar a implementação da estratégia como um conceito que inclui tanto escolha como adaptação ambiental (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1998). Tal perspectiva representa um avanço em relação às abordagens vigentes, pois comumente os estudos de implementação foram pouco desenvolvidos em relação aos de planejamento estratégico, além do predomínio de modelos europeus e norte-americanos (KAZMI, 2008).

No trabalho de Noble, o termo implementação da estratégia está relacionado ao controle e monitoramento; à execução de planos estratégicos; ao planejamento envolvendo alocação de recursos e à resolução de problemas operacionais, tendo natureza eclética. A partir dessas combinações, o autor conceitua implementação como "comunicação, interpretação, adoção e execução dos planos estratégicos" (NOBLE, 1999, p. 120). Para Smith (2009),

Quadro 1. Estudos sobre implementação de estratégia

AUTORES/ANO	JOURNAL	FI JCR (2014)
VISÃO ESTRUTURAL		
Ye, Marinova, Singh (2007)	Journal of Marketing	3.938
Kleinbaum e Stuart (2014)		
Gary (2005)	Strategic Management Journal	3.341
Nixon et al. (2004)		
Fryxell, Butler e Choi (2004)	Journal of World Business	2.388
Bhimani e Langfield-Smith (2007)	Management Accounting Research	2.125
Naranjo-Gil e Hartmann (2007)	Health Policy	1.907
Pinkse, Kuss e Hoffmann (2010)	International Business Review	1.713
Brenes, Mena e Molina (2008)	Journal of Business Research	1.480
Lin e Hsieh (2010)		
Wallace, Johnson e Umesh (2009)	Decision Sciences	1.347
Crittenden e Crittenden (2008)	Business Horizons	1.163
Slater, Olson e Hult (2010)		
VISÃO INTERPESSOAL		
Sonenshein (2010)	Academyof Management Journal	6.448
Klingebiel e Meyer (2013)	Organization Science	3.775
Sonenshein (2009)		
O'Reilly et al. (2010)	Leadership Quarterly	3.138
Hakonsson et al. (2012)	Long Range Planning	2.718
Harrington (2006)	International Journal of Hospitality Management.	1.939
Micheli, Mura e Agliati (2011)	International Journal of Operations & Production Management.	1.736
Ho, Wu e Wu (2014)	Accounting, Organizations and Society	1.672
Homburg, Krohmer e Workman Jr. (2004);	Journal of Business Research	1.480
Chimhanzi e Morgan (2005)		
Kazmi (2008)	Management Decision	1.429
Ogbeide e Harrington (2011)	International Journal of Contemporary Hospitality Management	1.407
Guiette e Vandenbempt (2013)	European Management Journal	1.222
VISÃO INDIVIDUAL		
Sonenshein e Dholakia (2012)	Organization Science	3.775
Klingebiel e Meyer (2013)		
Huy (2011)	Strategic Management Journal	3.341

Fonte: Os autores, (2015).

essa definição tem teor prescritivo. Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a estratégia não surge de um plano, mas é emergente.

3.1. ASPECTOS CENTRAIS DAS PESQUISAS EM IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Para o estudo do fenômeno da implementação, considerando que são muitas variáveis envolvidas, várias são as classificações propostas na literatura (KAZMI, 2008; NOBLE, 1999; NOBLE E MOKWA, 1999). O presente trabalho usa como referência a classificação

Quadro 2. Estudos sobre o BRICS

AUTORES/ANO	JOURNAL	FI JCR (2014)
Zhang, Li e Li (2014)	American Management Journal	6.448
Purkayastha, Manolova e Edelman (2012)	International Journal of Management Reviews	3.857
Ho, Wu e Xu (2011)	Strategic Management Journal	3.341
Zhang et. al (2010)	Strategic Management Journal	3.341
Li, Chen e Shapiro (2013)	Management and OrganizationReview	2.442
Snowden e Muñoz (2012)	World Development	1.965
Strizhakova e Coulter (2013)	International Journal of Research in Marketing	1.575
Chircu e Mahajan (2009)	Journal of Product Innovation Management	1.572
Ayyagari, Kunt e Maksimovic (2011)	Journal of Finance and Quantitative Analysis	1.566
Li e Zhang (2010)	Journalof Business Ethics	1.326
McCarthy et. al (2012)	Journalof Business Ethics	1.326
Ye e Zhang (2011)	Journalof Business Ethics	1.326
Zhang e Rezaee (2009)	Journalof Business Ethics	1.326
Zhou, Han e Wang (2013)	Journalof Business Ethics	1.326
Chan e Daim (2012)	Futures	1.012

Fonte: Os autores, (2015).

elaborada por Noble e Mokwa (1999). Segundo os referidos autores, a pesquisa em implementação de estratégia é agrupada em três categorias: visão estrutural, visão de processo interpessoal e visão individual. A visão estrutural inclui pesquisas sobre os efeitos de várias estruturas e sistemas de controles sobre os processos organizacionais; a visão de processo interpessoal considera estudos sobre os efeitos do consenso estratégico e autonomia, a difusão de inovações organizacionais, liderança e estilo de implementação e os efeitos dos processos de comunicação sobre o desempenho; e o nível individual contempla os temas relacionados à cognição, papéis organizacionais e comprometimento.

No Quadro 1 apresentam-se os artigos contemplados em cada categoria, segundo Noble e Mokwa (2009). Na sequência, discutem-se as contribuições deles.

Acredita-se que a classificação realizada contribui para a identificação do foco de análise de cada autor embora ela não deva ser considerada de forma engessada. Além disso, há certa interdependência ou complementaridade nas abordagens, pois, de acordo com Noble e Mokwa (1999), a implementação é resultado de ambos, nível individual e organizacional.

• Visão Estrutural

O relacionamento entre estrutura organizacional e implementação é apontado por Noble e Mokwa (1999) como um precursor necessário para o sucesso da implantação de novas estratégias de negócios. A estrutura organizacional é entendida como uma configuração permanente de tarefas e atividades (SKIVINGTON; DAFT, 1991).

Slater, Olson e Hult (2010) argumentam que os elementos da arquitetura organizacional - estrutura, sistemas e cultura - incentivam e moldam comportamentos para a implementação. Já Brenes, Mena, e Molina (2008) apontam como uma função-chave da gestão de topo o recrutamento e o desenvolvimento de funcionários talentosos totalmente alinhados com a estratégia da empresa, estabelecendo o curso das ações e realizando suas tarefas, conforme o esperado.

Trabalhos presentes na amostra contribuem para uma melhor compreensão sobre quais capacidades organizacionais são necessárias para implementar estratégias: a) Crittenden e Crittenden (2008) reúnem estrutura crítica e níveis de habilidades gerenciais para a

construção da capacidade organizacional; b) o trabalho de Lin e Hsieh (2010) destaca três capacidades organizacionais que vêm sendo estudadas, quais sejam: configuração, coordenação e justiça processual; c)Pinkse, Kuss e Hoffmann (2010) discorrem sobre os fatores que influenciam a capacidade das multinacionais de implementar uma estratégia ambiental global; d) Wallace, Johnson e Umesh (2009) concentram-se nos recursos críticos necessários para superar os desafios de alinhamento dos Multicanais de Distribuição – MCD; e e)Homburg, Krohmer e Workman Jr. (2004) abordam o papel das variáveis intangíveis na implementação de estratégias.

Salienta-se que estudos relacionados ao desempenho são tradicionais em se tratando de implementação de estratégia, pois o cerne do problema da implementação consiste na determinação da apropriada combinação de fatores que levem a resultados positivos (HARRINGTON, 2006).

•Visão Interpessoal

A implementação de estratégia pode ser influenciada por alguns fenômenos, tais como o grau de entendimento existente entre os gestores e a natureza da comunicação entre superiores e subordinados.Nesse sentido, os autores exploram o que pode fomentar o consenso ou o compartilhamento de informações sobre a estratégia a ser implementada. De acordo com Ho, Wu e Wu (2014), as medidas de desempenho ajudam a influenciar o consenso para o sucesso no processo de implementação de estratégia.

O'Reilyet al. (2010) se propõem a estudar como os líderes seniores asseguram que o grupo e os membros organizacionais implementam suas decisões. Sonenshein e Dholakia (2012) apontam que gerentes e colaboradores influenciam os demais no processo de mudança, embora de formas diferentes.

Nos aspectos de alinhamento, alguns autores consideram a implementação da estratégia, a medição de desempenho e o alinhamento estratégico dentro de um grupo diversificado de empresas (MICHELI; MURA; AGLIATI, 2011). Chimhanzi e Morgan (2005), por sua vez, apresentam o estudo do alinhamento entre os departamentos de marketing e recursos humanos.

Hakonssonet al. (2012) demonstram como e quando o estilo executivo afeta a implementação da estratégia e as consequências do alinhamento ou desalinhamento entre os dois. Já Ogbeide e Harrington (2011) estudam como o grau de participação em vários níveis hierárquicos impacta o sucesso da implementação.

Segundo Sonenshein (2010), as pesquisas existentes negligenciam a interação dinâmica na construção de sentido entre gestores e colaboradores. Identificando essa lacuna de pesquisa, o autor examina como difere a construção de sentido entre gestores e colaboradores e como essas diferenças são importantes para o processo da mudança a ser implementada.

• Visão Individual

Nesta categoria consideram-se os processos cognitivos dos gestores envolvidos, a forma como os gerentes interpretam seus papéis e o nível de comprometimento para o sucesso do processo de implementação. Klingebiel e Meyer (2013) ilustram como os gerentes alternam entre estilos de tomada de decisão durante a implementação da mudança, ou seja, como ocorre a decisão de adaptar os cursos de ação. Sonenshein (2009), por sua vez, relata que pesquisas recentes demonstram um maior interesse em temas éticos. Huy (2011) estudou a natureza das emoções dos gerentes médios, suas identidades sociais no trabalho, e como eles podem ser motivados para a mudança estratégica.

Observa-se que muitos temas evoluem para discussões atuais do ambiente organizacional e que devem ser consideradas nas pesquisas em implementação de estratégia, tais como: redes sociais (KLEINBAUM; STUART, 2014); processo cognitivo coletivo dos

agentes organizacionais, durante a implementação da mudança estratégica (GUIETTE; VANDENBEMPT, 2013); alternância entre estilos de tomada de decisão durante a implementação (KLINGEBIEL; MEYER, 2013); *sensemaking* dos envolvidos no processo de mudança (SONENSHEIN; DHOLAKIA, 2012); e a natureza das emoções dos gerentes médios, suas identidades sociais no trabalho, e como eles podem ser motivados para a mudança estratégica (HUY, 2011).

As questões apontadas nas três visões também dependem de variáveis contextuais. Desta forma, apresenta-se o interesse em conhecer o BRICS, para a investigação de como as estratégias podem ser implementadas em organizações que fazem parte desse contexto.

3.2 CARACTERÍSTICAS DO BRICS

Nesta seção são discutidas as principais características dos países presentes no BRICS, considerando os aspectos econômicos, sociais, culturais e étnicos identificados (SHETH, 2011).

O termo BRICs foi criado em 2001, pelo economista Jim O'Neill do Banco Goldman Sachs, devido à representatividade econômica dos seguintes países: Brasil, Rússia, Índia e China. Em 2009, a África do Sul passou a incorporar esse grupo, tornando-se o BRICS. Mais do que uma sigla que identifica países ascendentes na ordem econômica internacional, o BRICS tornou-se uma promissora entidade político-diplomática (MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, 2015).

No Quadro 2 apresentam-se os artigos contemplados na revisão sistemática sobre as características do BRICS. Na sequência, discutem-se as suas contribuições

• Aspectos Econômicos

Os países presentes no BRICS apresentam vastas oportunidades de negócios para o resto do mundo, devido à existência de mercados com alto potencial e rápido crescimento econômico (CHAN; DAIM, 2012). Caracterizam-se como líderes no desenvolvimento de novos produtos e serviços, além de influenciarem outros países, através do comércio e transferência de tecnologia (CHIRCU; MAHAJAN, 2009).

Contudo, esses países ainda apresentam algumas deficiências econômicas, como a Índia, por exemplo, que possui um número elevado de empresas de capital fechado, fato que influencia negativamente a modernização das empresas, considerando o volume de capital disponível para investimentos. Na Índia, a existência de fraudes e a inadequação dos bancos em fornecer recursos para o setor privado enfatiza a necessidade de desenvolvimento do mercado de capitais e do mercado financeiro como um todo (SNOWDEN; MUÑOZ, 2012).

Na China, por sua vez, há um número elevado de empresas de capital aberto controladas pelo Estado, tendo a interferência política como uma característica institucional bastante relevante, a qual também está presente nos demais países que compõem o BRICS (LI; ZHANG, 2010). A presença frequente de empresas estatais nos mercados emergentes afeta as economias desses países, dado que essas empresas tendem a ser menos inovadoras que as demais, influenciando negativamente na obtenção de recursos externos e na capacidade de enfrentar a concorrência estrangeira (AYYAGARI; KUNT; MAKSIMOVIC, 2011). Outra característica que afeta a economia desses países é a prática do suborno, a qual aumenta em média, em 5% o custo dos negócios para as empresas (ZHOU; HAN; WANG, 2013).

Dada a fragilidade das instituições formais presentes nas economias emergentes, as empresas estabelecidas nesses locais costumam ser valorizadas pela sua credibilidade. Zhang e Rezaee (2009) identificaram que a credibilidade das empresas chinesas tem uma relação positiva com o desempenho, evidenciando que empresas com uma reputação superior têm um custo mais baixo que as demais, devido ao menor risco representado.

No que se refere aos consumidores desses países, pode-se dizer que eles caracterizam-se como materialistas, que, ao mesmo tempo, preocupam-se com questões relacionadas à sustentabilidade e à proteção ao meio ambiente, e estão dispostos a atender aos apelos relacionados à oferta de produtos sustentáveis (STRIZHAKOVA; COULTER, 2013).

É interessante destacar que os conglomerados diversificados e familiares, correspondem de 80 a 85% do valor total das vendas do setor privado nessas economias. Enquanto existe uma tendência de reorientação estratégica nos mercados desenvolvidos, nas economias emergentes o panorama é dominado pelos conglomerados, tais como o Grupo Tata, na Índia e o Grupo Carso, no México (PURKAYASTHA; MANOLOVA; EDELMAN, 2012). Salienta-se que os investimentos de empresas e grupos estrangeiros nas economias emergentes são benéficos, pois eles auxiliam no acesso ao conhecimento, no aumento da produtividade, além de oportunizar um ambiente de aprendizagem às empresas locais, contribuindo para inovação e capacidade tecnológica delas (LI;CHEN; SHAPIRO, 2013; ZHANG ET AL., 2010; ZHANG; LI; LI, 2014).

• Aspectos Sociais

Esses países apresentam sistemas de inovação transitórios e fracos, quando comparados com os países desenvolvidos e caracterizam-se como retardatários no desenvolvimento de tecnologias (CHAN; DAIM, 2009).

Sabe-se que esses mercados possuem diversas fraquezas, no que se refere à infraestrutura, educação, saúde e distribuição de renda, contudo identificam-se algumas perspectivas positivas nos estudos analisados. Dentre elas, pode-se destacar a tendência descrita por Chircu e Mahajan (2009), os quais estudaram aspectos relacionados à tecnologia móvel nesses países. Os autores inferem que esses países podem superar a dependência de trajetória relacionada à baixa renda, à infraestrutura e ao nível educacional e surpreender pela comunicação via tecnologia móvel.

Os autores também comentam que ao contrário dos consumidores dos países desenvolvidos que buscam o estado da arte em termos de serviços tecnológicos, os consumidores do BRICS focam em dispositivos de baixo custo e que a tecnologia móvel e a internet, juntamente com práticas de negócios, como microcréditos e vendas porta a porta, podem promover o crescimento econômico mesmo nas áreas mais pobres.

Conforme exposto, uma parcela significativa dos consumidores desses países busca produtos e serviços de baixo custo, porém os gestores das corporações devem considerar que outra parcela desses consumidores, presentes nos segmentos global e "glocal", tem atingido a educação superior, gosta de viajar e utiliza a internet. Além disso, preocupa-se com questões relacionadas à sustentabilidade e leva esse aspecto em consideração ao adquirir produtos e serviços (STRIZHAKOVA; COULTER, 2013).

No âmbito empresarial, destaca-se que a presença de empresas estrangeiras em economias emergentes tem contribuído para o aperfeiçoamento das leis e normas relacionadas à gestão de recursos humanos, questão que é frequentemente discutida em vários países em desenvolvimento, como a China (PURKAYASTHA; MANOLOVA; EDELMAN, 2012).

Nesse sentido, Khavul, Benson e Datta (2010) identificaram que as normas mais rigorosas impostas por empresas de origem estrangeira têm pressionado as empresas locais a investir na gestão de recursos humanos, além de incentivar a adesão das práticas adotadas nos mercados estrangeiros.

• Aspectos Culturais e Étnicos

Chircu e Mahajan (2009) descrevem que para obter sucesso nesses países é necessário mudar a mentalidade sobre o desenvolvimento de novos produtos e serviços, a qual costuma estar centrada na economia dos países desenvolvidos. Os autores salientam que

os gestores das organizações devem considerar os aspectos culturais e étnicos desses países ao avaliarem a oferta de produtos e serviços.

Além desses aspectos, devem-se considerar as características culturais dos negócios a serem realizados nesses países, tanto no que se refere ao comportamento dos gestores, quanto às características das relações com os demais *stakeholders* (ZHOU; HAN; WANG, 2013).

Nesse sentido, McCarthy et al. (2012) descrevem que o uso de favores para atingir objetivos empresariais é uma prática comum nesses países e que uma das causas desse comportamento é a fraca legitimidade das instituições formais. Nesses países, os favores são usados para atingir vários objetivos, tais como: bens físicos, licenças e permissões e indicações de potenciais clientes, fornecedores e parceiros (MCCARTHY ET AL., 2012). Os autores ainda comentam que a prática do uso de favores pode levar à utilização do suborno.

Já para Zhou, Han e Wang (2013), os comportamentos anormais de alguns gestores, os quais resultam em corrupção e suborno são consequência da desigualdade na oportunidade e acesso dos recursos pelas empresas, levando os gestores a evitar/reduzir o pagamento de taxas e ignorar leis ou regulamentos, para garantir a sobrevivência das organizações. Purkayastha, Manolova e Edelman (2012) também contribuem nessa discussão, descrevendo que as causas do oportunismo, suborno e corrupção, presentes nos mercados emergentes, são as restrições para negociações, tais como: a ausência de instituições intermediárias, de direitos de propriedade bem definidos e de um modelo legal bem fundamentado.

Salienta-se que os gestores de empresas estabelecidas nesses países consideram o uso de favores como atos éticos, os quais podem ser vistos como antiéticos por gestores atuantes em economias desenvolvidas, devido a diferentes valores culturais (MCCARTHY ET AL., 2012; ZHOU; HAN; WANG, 2013).

Outra característica danosa desses mercados é a existência de fraudes no mercado financeiro, o que evidencia a necessidade de desenvolvimento de mecanismos de transparência (SNOWDEN; MUÑOZ, 2012). Além dos problemas de agência, os quais são frequentes e configuram-se como uma preocupação dos governantes dos países emergentes (HO; WU; XU, 2011; LI; ZHANG, 2010).

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As organizações são sistemas políticos e culturais, e as mudanças devem ser analisadas em seu contexto, que compreende o ambiente social, econômico, político e competitivo em que operam (PETTIGREW, 1992). Acredita-se que para competir nos países que compõem o BRICS, assim como em outros contextos econômicos, as empresas precisam adequar-se ao ambiente e preparar-se para as mudanças estratégicas, pois nesse processo é necessário conhecer o ambiente externo, além do interno, pois a nova estratégia deve ser adequada às condições do mercado (OKUMUS, 2003).

Identificou-se que os temas explorados em implementação de estratégia parecem extrapolar a classificação inicial proposta por Noble e Mokwa (1999), pois na visão individual inicialmente proposta aspectos como o *sensemaking* dos envolvidos no processo de mudança, não foram considerados; já na visão de processo interpessoal, inicialmente não foram consideradas as equipes e o processo cognitivo coletivo (perspectiva que tem sido mais recorrente com as estruturas organizacionais flexíveis e o crescente uso das equipes multidisciplinares); e, na visão de processo estrutural, surgem as redes sociais, elementos não elencados na classificação inicial.

Dados os aspectos de implementação de estratégia apresentados pelos autores analisados nesta revisão sistemática, apresenta-se na Figura 1 uma proposta de sumarização dos achados, considerando a influência de fatores internos e externos na trajetória da estratégia a ser implementada.

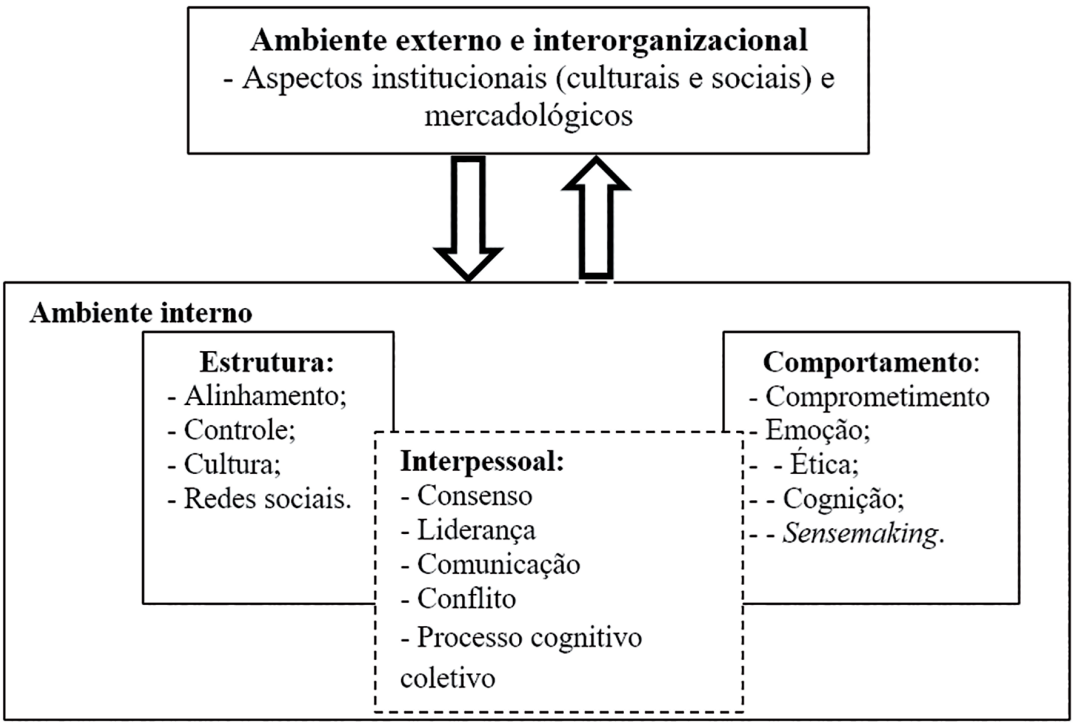


Figura 1. Implementação de Estratégia: Ambiente Interno e Externo. Fonte: Os autores, (2015).

A Figura 1 sugere que o tema implementação de estratégia envolve aspectos organizacionais internos e externos, e ambos, observados pela abordagem da coevolução, são igualmente relevantes no processo de implementação de estratégia. No âmbito interno, as novas perspectivas apresentadas pelas pesquisas analisadas foram incorporadas às análises.

Na visão estrutural, destaca-se o papel das redes sociais, tão comuns em nossos dias, e que não devem ser negligenciadas ao estudar a estrutura organizacional. Na visão interpessoal, constata-se a necessidade de compreender o processo cognitivo da equipe responsável pela implementação, incluindo o entendimento dos sentimentos e percepções mútuas em relação à estratégia a ser implementada. No nível comportamental, tanto os sentimentos, como o *sensemaking* (construção de sentido) têm sido relegados a um segundo plano. Esses fatores apontam para uma atualização na agenda de pesquisa proposta por Noble e Mokwa (1999).

Por meio da análise das características do BRICS, bem como da identificação de lacunas de pesquisa em implementação de estratégia, surge a necessidade de conciliar as necessidades emergentes do ambiente organizacional atual e a exploração de como a organização pode atender ao contexto em análise. A relação estabelecida no processo de análise sustenta uma agenda de pesquisa, visto que se salienta uma perspectiva de problemas institucionais que não são verificados nas economias desenvolvidas e que caracterizam o campo empírico no caso do BRICS. A proposição de direcionadores de pesquisa para o campo é apresentada no Quadro 3.

A análise que origina a agenda de pesquisa indica a existência de fatores específicos das economias emergentes, como o BRICS, que não são atualmente contemplados nos estudos sobre implementação de estratégia. As características econômicas, sociais, culturais e étnicas presentes nesses contextos podem proporcionar, como destacado na análise anterior, um avanço para a compreensão do processo de implementação da estratégia. Emergem, por exemplo, aspectos como: a) a fraca legitimidade das instituições formais; b) o baixo desenvolvimento social e tecnológico; c) peculiaridades da gestão organizacional; d) elementos sociais e ambientais relacionados ao consumo, entre outros.

Quadro 3. Agenda de pesquisa em implementação de estratégia no contexto do BRICS

	Aspectos econômicos	Aspectos sociais	Aspectos culturais e étnicos
Visão estrutural	Analisar as configurações de estruturas organizacionais e mecanismos de controle, destinados a operar com problemas institucionais.	Estudar o relacionamento com mercados em que: o acesso à tecnologia é restrito, existe uma interferência estatal nos negócios, há escassez de recursos e os sistemas de inovação são fracos.	Analisar as questões culturais e étnicas locais que possam exercer influência sobre a estrutura organizacional.
Visão interpessoal	Examinar a forma como a gestão pode promover os relacionamentos interpessoais em cenários com mudanças constantes, rápido crescimento econômico e problemas institucionais.	Explorar os aspectos interpessoais que podem exercer influência nos relacionamentos e na comunicação interna e externa, em diferentes sociedades, melhorando a compreensão da ações para mudança, garantindo estabilidade e alinhamento.	Analisar processos de implementação que favoreçam o consenso estratégico e promovam estilos de liderança comprometidos com a mudança, considerando cenários em que as práticas de negócios são peculiares.
Visão individual	Explorar quais comportamentos individuais devem ser estimulados para capacitar a organização para a mudança, considerando cenários com instituições fragilizadas, relações políticas conturbadas e alto risco.	Compreender aspectos pessoais dos envolvidos no processo de mudança (*sensemaking*, sentimentos, ética) que podem afetar as relações em cenários onde os indivíduos exploram diferentes alternativas, devido a novas possibilidades de ascensão social.	Explorar formas de implementar a mudança com foco na compreensão de aspectos individuais (*sensemaking*, sentimentos, ética), provenientes da cultura local, que podem interferir na forma como os indivíduos entendem o seu papel na organização.

Fonte: Os autores, (2015).

Por outro lado, as pesquisas em implementação de estratégia precisam considerar, entre outros aspectos, características contemporâneas do ambiente interno organizacional, tais como: a) as redes sociais; b) aspectos emocionais e a construção de sentido (*sensemaking*) dos indivíduos; e c) percepções mútuas dos envolvidos no processo de implementação.

Ao relacionar ambiente e organização, entende-se que os preceitos da coevolução, que corresponde ao resultado conjunto da intencionalidade de gestão e efeitos ambientais, foram atingidos, pois o contexto do BRICS, que difere das economias desenvolvidas, exerce influência sobre a implementação de estratégias organizacionais. Consequentemente, as organizações estabelecidas no contexto do BRICS influenciam o ambiente (PURKAYASTHA; MANOLOVA; EDELMAN, 2012; KHAVUL, BENSON E DATTA, 2010), demonstrando que as instituições coevoluem, ou seja, influenciam seus ambientes e o ambiente influencia a organização, numa visão bidirecional recursiva de causalidade mútua (LEWIN; VOLBERDA, 1999).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar as sugestões de pesquisa em implementação de estratégia e relacioná-las com as características dos países pertencentes ao BRICS. Como consequência, salienta-se a originalidade deste estudo, visto que algumas pesquisas analisam a temática de implementação de estratégia ou o contexto econômico dos países pertencentes ao BRICS, contudo se desconhece um estudo que tenha unido essas temáticas.

Para atingir o objetivo proposto, foi realizada uma revisão sistemática, a qual permitiu constatar que há uma ampla gama de oportunidades para investigações que, por um lado, explorem as características dos países componentes da aliança do BRICS e que, por outro lado, no campo da estratégia, contemporizem as sugestões de pesquisas propostas pelos autores analisados. Salienta-se que este estudo contribui, demonstrando a existência de lacunas de pesquisa, no tocante ao entendimento dos fatores externos à organização que exercem influência no processo de implementação de estratégia nesses países, evidenciando a necessidade de esforços de pesquisa que unam as temáticas estudadas.

Destaca-se que os autores da temática de implementação de estratégia começaram a perceber a necessidade de atualização da agenda de pesquisa, ao apontarem sugestões de estudos futuros que contemplem as características dos ambientes organizacionais atuais, acenando para a necessidade de compreender, tanto novas estruturas organizacionais, como peculiaridades do processo de construção de sentido individual e coletivo. Tais aspectos, observados na perspectiva da coevolução, influenciam e são influenciados pelo ambiente macro organizacional. Como ambiente macro organizacional, analisou-se o contexto do BRICS, no qual se identificaram características econômicas, sociais, culturais e étnicas que podem contribuir para um avanço na compreensão do processo de implementação de estratégia nessas economias.

Acredita-se que este estudo apresenta claras implicações acadêmicas e gerenciais. No âmbito científico, há uma primeira contribuição aos esforços de pesquisa na área de implementação de estratégia, ao revelar o que as pesquisas atuais, publicadas em periódicos científicos com alto fator de impacto, têm apresentado como relevantes para a temática. Além disso, contribui ao atualizar uma discussão sobre caminhos para pesquisa em implementação de estratégia. Por fim, a consideração do contexto do BRICS explicita lacunas que podem oferecer novas perspectivas para a compreensão do campo de pesquisa. Essas contribuições do estudo culminam na atualização da agenda de pesquisa em implementação de estratégia.

No âmbito gerencial, por outro lado, o estudo contribui ao explorar a discussão das características que tornam o BRICS um contexto diferente para a implementação da estratégia, quando comparado às economias desenvolvidas. Isso possibilita aos gestores de empresas estabelecidas nesses países ou daquelas que desejam atuar neles, compreender melhor o contexto dessas economias e identificar aspectos que devem ser considerados para a leitura de cenários e a implementação de decisões estratégicas.

Esta pesquisa também apresenta algumas limitações que sinalizam oportunidades para estudos futuros. A seleção de algumas bases de dados e palavras-chave, por exemplo, podem ser caracterizadas como limitações. Dessa forma, futuras pesquisas poderiam ampliar e/ou modificar as características dessa revisão sistemática, incluindo no escopo as potências emergentes, uma vez que o BRICS, de acordo com Jacob e Rossem (2014), não pode ser considerado em tal categoria.

6. REFERÊNCIAS

(* indica estudos contemplados na revisão sistemática)

*AYYAGARI, M.; KUNT-DEMIRGUÇ, A.; MAKSIMOVIC, V. Firm Innovation In Emerging Markets: The Role Of Finance, Governance, And Competition. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. 46, n. 6, 1545–1580, 2011.

*BHIMANI, Alnoor; LANGFIELD-SMITH, Kim. Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation. *Management Accounting Research*. 18, n.1, 3-31, 2007.

BIGNETTI, L. P.; PAIVA, E. L. Ora (Direis) ouvir estrelas!: estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. *RAC*. 6, n. 1, 105-125, 2002.

*BRENES, E. R.; MENA, M.; MOLINA, G. E.Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business Research*.61, n. 6, 590-598, 2008.

*CHAN, Leong; DAIM, Tugrul. Exploring the impact of technology foresight studies on innovation:Case of

BRIC countries. *Futures*, 44, 618-630, 2012.
CHILD, J. Strategic Choice in the Analysis of Action: Structure Organizations and Environment:Retrospect and Prospect. *Organization Studies*. v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.
*CHIMHANZI, J. MORGAN, R. Explanations from the marketing/human resources dyad for marketing strategy implementation effectiveness in service firms. *Journal of Business Research*. 58, 787– 796, 2005.
*CHIRCU, Alina M.; MAHAJAN, Vijay. PERSPECTIVE: Revisiting the Digital Divide: An Analysis of Mobile Technology Depth and Service Breadth in the BRIC Countries. *The Journal of Product Innovation Management*.26, 455-466, 2009.
*CRITTENDEN, V. L.; CRITTENDEN, W. F. Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizon*s. v. 51, n.4, p. 301-309, 2008.
*FRYXELL, G. E.; BUTLER, J.; CHOI, A. Successful localization programs in China: an important element in strategy implementation. *Journal of World Business*. 39, 268–282, 2004.
*GARY, M. S. Implementation Strategy and performance outcomes in related diversification. *SMJ*. 26, 643–664, 2005.
*GUIETTE, A.; VANDENBEMPT, K. Exploring team mental model dynamics during strategic change implementation in professional service organizations. A sensemaking perspective. *European Management Journal.* 31, 728–744, 2013.
*HAKONSSON, D. D.; BURTON, R. M.; OBEL, B.; LAURIDSEN, J. T. Strategy Implementation Requires the Right Executive Style: Evidence from Danish SMEs. *Long Range Planning*. 45, 182-208, 2012.
*HARRINGTON, Robert J. The moderating effects of size, manager tactics and involvement on strategy implementation in foodservice. *International Journal of Hospitality Management*. 25, n. 3, 373-397, 2006.
*HOMBURG, C.; KROHMER, H.; WORKMAN Jr., J. P. A strategy implementation perspective of market orientation. *Journal of Business Research*. v.57, p. 1331– 1340, 2004.
*HO, J. L. Y.; WU, A.; XU, S. X. Corporate Governance and Returns on Information Technology Investment: Evidence From an Emergent Market. *SMJ*.32, 595-623, 2011.
HO, J. L. Y.; WU, A.; WU, S. Y. C. Performance measures, consensus on strategy implementation, and performance: Evidence from the operational-level of organizations. *Accounting, Organizations and Society*. n. 39, p. 38 – 58, 2014.
HREBINIAK, Lawrence G. Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, 35, n. 1, 12–31, 2006.
*HUY, Q. N. How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *SMJ*.32, n. 13,1387-1410, 2011.
JACOB, L. M.; ROSSEM, R. V. The BRIC Phantom: A comparative analysis of the BRICs as a category of rising powers. *Journal of Policy Modeling*. 36, 47–66, 2014.
*KAZMI, Azhar. A proposed framework for strategyimplementation in the Indian context. *Management Decision*. 46, n. 10, 1564-1581, 2008.
KHAVUL, S., BENSON, GEORGE S., DATTA, D. K.. Is Internationalization Associated With Investments In Hrm? A Study Of Entrepreneurial Firms In Emerging Markets. *Human Resource Management*. 49, n. 4, 693 - 713, 2010.
*KLEINBAUM, A. M.; STUART, T. E. Inside the Black Box of the Corporate Staff: Social Networks and the Implementation of Corporate Strategy. *SMJ*. n. 35, p. 24 - 47, 2014.
*KLINGEBIEL, R.; MEYER, A. de. Becoming Aware of the Unknown: Decision Making During the Implementation of a Strategic Initiative. *Organization Science*. 24, 133-153, 2013.
LEONARDI, P. M. Materializing Strategy: The Blurry Line between Strategy Formulation and Strategy Implementation. *British Journal of Management*. v. 26, p. 17- 21, 2015.
LEWIN, A. Y.; VOLBERDA, H. W. Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms. *Organization Science.* v. 10, n. 5, p. 519-534, 1999.
*LI, J.;CHEN, D.; SHAPIRO, D. M. FDI Spillovers at the National and Subnational Level: The Impact on Product Innovation by Chinese Firms. *Management and Organization Review*.9, n.3, 413–435, 2013.
*LI, Wenjing; ZHANG, Ran. Corporate Social Responsibility, Ownership Structure, and Political Interference: Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 96, 631-645, 2010.
*LIN, Shao-Lung; HSIEH, An-Tien. International strategy implementation: Roles of subsidiaries, operational capabilities, and procedural justice. *Journalof Business Research*. 63, 52–59, 2010.
MACHADO-DA-SILVA, C. L; FONSECA, V. S. da; FERNANDES, B. H. R. Mudança e Estratégia nas Organizações: Perspectivas Cognitiva e Institucional. Anais... *Enanpad*, 1998.
*MCCARTHY, Daniel J.; PUFFER, Sheila M.; DUNLAP, Denise R.; e JAEGER, Alfred M. A Stakeholder Approach to the Ethicality of BRIC-firmManagers' Use of Favors. *Journal of Business Ethics*, 109, 27-38,

2012.

*MICHELI, Pietro; MURA, Mateo; AGLIATI, Marco. Exploring the roles of performance measurement systems in strategyimplementation The case of a highly diversified group of firms. *International Journal of Operations & Production Management*. 31, n. 9, 1115-1139, 2011.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. *Informação sobre o BRICS*. Disponível em: http://brics6.itamaraty.gov.br/pt_br/sobre-o-brics/informacao-sobre-o-brics. Acesso em 22 de junho de 2015.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

*NARANJO-GIL, David; HARTMANN, Frank. How CEOs use management information systems for strategy implementation in hospitals. *Health Policy*. 81, 29–41, 2007.

*NIXON, R. D.; HITT, MICHAEL, A.; LEE, H.; EUI. J. Market reactions to announcements of corporate dowssizing actions and implementations strategies. *SMJ*. 25, 1121–1129, 2004.

NOBLE, C. H.; MOKWA, M. R. Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory. *Journal of Marketing*. 63, 57-73, 1999.

NOBLE, Charles H. The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*.45, 119-134, 1999.

*OGBEIDE, Godwin-Charles A.; HARRINGTON, Robert J. The relationship among participative management style, strategy implementation success, and financial performance in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 23, n. 6, 719-738, 2011.

OKUMUS, F. A Framework to Implement Strategies in Organizations. *Management Decision*. 41, n. 9, 871-882, 2003.

*O'REILLY, Charles A.; CALDWEL, David F.; CHATMAN, Jennifer A.; LAPIZ, Margaret; SELF, William. How leadership matters: The effects of leaders' alignment on strategy implementation. *The Leadership Quarterly*. 21, 104–113, 2010.

*PINKSE, Jonatan; KUSS, Matthias J.; HOFFMANN, Volker H. On the implementation of a 'global' environmental strategy: The role of absorptive capacity. *International Business Review*.19, 160–177, 2010.

*PURKAYASTHA, Saptarshi; MANOLOVA; Tatiana S.; EDELMAN, Linda F. Diversification and Perfomance in Developed and Emerging Market Contexts: A Review of the Literature. *International Journalof Management Reviews*. 14, 18-38, 2012.

SAMPAIO, R.; MANCINI, M. Estudos de revisão sistemática: um guia para a síntese criteriosa da evidência científica. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, 11, n. 1, 83-89, 2007.

SCHENDEL, D. (1991). *Introduction to the special issue on global strategy*. SMJ.12, 1–3, 1991.

SHETH, Jagdish N. Impact of Emerging Markets onMarketing: Rethinking ExistingPerspectives and Practices. *Journal of Marketing*, 75, 166-182, 2011.

SKIVINGTON, J. E.; DAFT, R. A Study of Organizational 'Framework' and 'Process' Modalities for the implementation of business-level strategic decisions. *Journal of Management Studies*. 28, 1991.

*SLATER, S. F.; OLSON, E. M.; HULT, T. M. Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. *Business Horizons*. 53, 469 - 479, 2010.

SMITH, Brian D. Maybe I will, maybe I won't: what the connected perspectives of motivation theory and organisational commitment may contribute to our understanding of strategy implementation. *Journal of Strategic Marketing*. 17, No. 6, 473–485, 2009.

*SONENSHEIN, SCOTT. E*mergence of Ethical Issues During Strategic Change Implementation*. Organization Science. 20, n. 1, 223–239, 2009.

*_____ We're changing – or are we? *Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation*. AMJ53, No. 3, 477–512, 2010.

*SONENSHEIN, S.; DHOLAKIA, U. Explaining Employee Engagement with Strategic Change Implementation: A Meaning-Making Approach. *Organization Science. 23*, n.1, January-February, 2012.

*SNOWDEN, Nicholas; MUÑOZ, Jesús. Building a BRIC? Stock Market Opening and Investment Finance in India since Liberalization. *World Development*, 40, n°. 6 1109-1121, 2012.

*STRIZHAKOWA, Yulika; COULTER, Robin A. The "green" side of materialism in emerging BRIC and developed markets:The moderating role of global cultural identity. *International Journal of Research in Marketing*, 30, 69-82, 2013.

THORPE, E. R.; MORGAN, R. E. In pursuit of the "ideal approach" to successful marketing strategyimplementation. *European Journal of Marketing*. 41, n. 5/6, 659-677, 2007.

*WALLACE, D. W.; JOHNSON, J. L.; UMESH, U. N. Multichannels Strategy Implementation: The Role of Channel Alignment Capabilities. *Decision Sciences*. 40, n. 4, 2009.

XU, D.; MEYER, K. Linking Theory and Context: 'Strategy Research in Emerging Economies' after Wright et al. (2005). *Journal of Management Studies*. 50, n.7, 2013.

*YE,Jun; MARINOVA, Detelina; SINGH, Jagdip . Strategic Change Implementation and Performance Loss in the Front Lines. *Journal of Marketing*. 71, 156–171, 2007.

*YE, Kangtao; ZHANG, Ran. Do Lenders Value Corporate Social Responsibility?Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 104, 197-206, 2011.

*ZHANG, Ran; REZAEE, Zabihollah. Do Credible Firms Perform Better in Emerging Markets? Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 90, 221-237, 2009.

*ZHANG, Y. A.; LI, Y.; LI, H. FDI Spillovers Over Time In An Emerging Market: the Roles of Entry Tenure and Barriers To Imitation. AMJ. 57, n. 3, 698–722, 2014.

*ZHANG, Y., LI, H.; LI, Y.; ZHOU, LI-AN. FDI spillovers in an emerging market: the role of foreign firms' country origin diversity and domestic firms' absorptive capacity. *SMJ*. 31, 969–989, 2010.

*ZHOU, Xiaoyu; HAN, Yi; WANG, Rui. An Empirical Investigation on Firms' Proactive and Passive Motivation for Bribery in China. *Journalof Business Ethics*, 118, 461-472, 2013.