

# O IMPACTO DO SISTEMA DE CONTROLE GLOBAL SOBRE AS BARREIRAS AO PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Eduardo Damião da Silva<sup>1</sup> - PPAGEI / PUCPR

**Resumo:** Este trabalho teve como objetivo analisar duas grandes empresas do Estado do Paraná, Brasil, procurando compreender como funcionam os sistemas de controle nos diferentes níveis organizacionais e as barreiras existentes no processo de implementação de novas estratégias. A finalidade foi encontrar e explicar a relação existente entre a presença e a maior ou menor facilidade de superação das barreiras à implementação de estratégias e o Sistema de Controle Global, ou seja, controle nos diferentes níveis organizacionais. A parte empírica deste trabalho, através da realização de dois estudos de caso, para os quais se aplicou a técnica de análise de conteúdo com uma aproximação qualitativa, desenvolvidos nas empresas Copel-Distribuição e Sercomtel, revelaram que há uma congruência entre o desempenho dos sistemas de controle e a intensidade das barreiras à implementação estratégica. Este resultado corroborou a relação teórica identificada entre as variáveis estudadas. É possível que outros estudos obtenham resultados distintos, mas como de isto não se tem informação que haja ocorrido, se pode admitir que se dá a congruência indicada.

**Palavras-Chave:** estratégia, controle, barreiras, implementação

**Resumen:** Este trabajo de investigación tuvo como objetivo analizar dos grandes empresas del Estado de Paraná, en Brasil, buscando comprender cómo funcionan los sistemas de control en los diferentes niveles organizativos y las barreras existentes en el proceso de implementación de nuevas estrategias. Se pretendió encontrar y explicar la relación existente entre la presencia y la mayor o menor facilidad de superación de las barreras a la implementación de estrategias y el Sistema de Control Global, es decir, control en los diferentes niveles organizativos. La parte empírica de este trabajo, a través de la realización de dos estudios de casos, para los cuales fue aplicada la técnica de análisis de contenido con una aproximación cualitativa,

---

<sup>1</sup> Doutor – PPAGEI – PUCPR – e-mail: damiao@rla01.pucpr.br

*desarrollados en las empresas Copel-Distribución y Sercomtel, reveló que hay una congruencia entre el rendimiento de los sistemas de control y la intensidad de las barreras a la implementación estratégica. Este resultado corroboró la relación teórica identificada entre las variables estudiadas. Es posible que otros estudios obtengan resultados distintos, pero como de esto no se tiene información que haya ocurrido, se puede admitir que se da la congruencia indicada*

**Palabras-llave:** estrategia, control, barreras, implementación

## 1 INTRODUCCIÓN

Este artículo tiene como objetivo presentar el resultado de dos estudios de casos que han corroborado la afirmación de que la aplicación eficiente de los mecanismos de control estructurados de acuerdo con el modelo desarrollado por Simons (1995a) pueden contribuir con la disminución de las barreras al proceso de implementación de estrategias clasificadas por Kaplan y Norton (1997).

Considerando la necesidad de la organización de adaptarse a los cambios del entorno a través de la implementación de estrategias innovadoras; la alta complejidad de las empresas actuales que exige el diseño de sistemas de control capaces de abarcar el mayor número de los aspectos organizativos; la relación existente entre el control y el proceso estratégico, pues el control tiene el propósito de mantener la organización “bajo control”, poniendo en práctica las estrategias de ésta, que es justamente el proceso de implementación de estrategia; la presencia de importantes barreras impuestas a ese proceso de implementación; se ha decidido, en este trabajo de investigación, comprender las influencias que el Sistema de Control Global<sup>2</sup> puede ser capaz de provocar en el proceso de superación de las barreras impuestas a la implementación de estrategias. Se consideró que facilitando la superación de las barreras es posible aumentar el grado de eficacia del proceso de implementación estratégica.

Por tanto, se desarrolló una investigación que pretendió trabajar el siguiente problema: ¿Cuál es el impacto del **Sistema de Control Global** sobre las barreras del proceso de implementación de estrategias de grandes empresas del estado del Paraná, en Brasil?

El objetivo general de este trabajo fue analizar grandes empresas del Estado de Paraná, en Brasil, buscando comprender cómo funcionan los sistemas de control en los diferentes niveles organizativos y las barreras existentes en el proceso de implementación de nuevas estrategias. Se pretendió encontrar y explicar la relación existente entre la presencia y la mayor o menor facilidad de superación de las barreras a la implementación de estrategias y el Sistema de Control Global, es decir, control en los diferentes niveles organizativos.

---

<sup>2</sup> Niveles de control, basado en el modelo de Simons (1995a) que es un modelo de control diseñado para abarcar toda la organización y guiar la estrategia.

Para que fuese posible la consecución de este objetivo general fueron realizados los siguientes pasos o procedimientos:

Una investigación teórica que, además de esclarecer los conceptos necesarios para la comprensión del estudio, posibilitase una contrastación que indicase la relación entre los niveles de control de Simons (1995a), las barreras a la implementación estratégica y la estrategia.

Una investigación empírica que identificase las principales barreras existentes en el proceso de implementación de nuevas estrategias, de una muestra seleccionada.

Verificación, en la muestra, del funcionamiento del Sistema de Control en cada nivel organizativo, según la orientación de Simons (1995a).

Detección de la superación de las barreras a la implementación de nuevas estrategias, a través de la comparación del comportamiento de las dos variables, la superación de las barreras y la forma de funcionamiento de los sistemas de control en cada nivel, analizando las posibles relaciones existentes entre ellas.

## **2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Para dar soporte al estudio y a la consecución de los objetivos propuestos, se desarrolló una fundamentación teórica que siguió un hilo conductor que intentó establecer una relación lógica entre los siguientes conceptos: cambios organizativos, provocados por los cambios del entorno; innovación, como una reacción de las organizaciones para poder sobrevivir; estrategias, como una forma de concretar la necesidad de adaptarse al entorno; barreras al proceso de implementación de esas estrategias; y sistemas de control, como recurso para continuar conduciendo el proceso de cambio continuo de las organizaciones.

### **2.1 ESTRATEGIA**

Existe una confusión en la aplicación del término estrategia, confusión que según Mintzberg y Quinn (1993) proviene de los usos contradictorios y de las deficientes definiciones del término. Por este motivo fue necesario definir con claridad cuál sería el concepto de estrategia más adecuado para este trabajo de investigación. No tuvimos, con eso, la pretensión de dar por terminado cualquier debate sobre este asunto, sino buscar mayor objetividad para satisfacer la necesidad de dejar claro lo que se debería considerar como estrategia en las demás partes del trabajo. Teniendo en cuenta esta necesidad, el concepto de estrategia en este estudio fue comprendido de la siguiente forma:

*La estrategia es el conjunto formado por la misión, visión, los objetivos a largo plazo, metas a corto plazo, políticas, programas de acciones, establecidos dentro de una secuencia coherente y la asignación de recursos correspondientes a cada programa, definidos por una*

*organización.*

Éste concepto de estrategia fue relacionado con las definiciones de Mintzberg (1994) una vez que ellas, en este trabajo, como hace Baruel (1998), no fueron consideradas como conceptos independientes de estrategia, sino como las características, o elementos, que pueden formar parte de una estrategia. Por eso, se consideró que el concepto de estrategia definido puede tener las siguientes características:

- Ser una perspectiva que busca compartir creencias, valores y normas en un contexto colectivo. Esto puede darse a través de la declaración de misión y visión.
- Ser un patrón (una pauta) de comportamiento en las acciones realizadas, que buscan proporcionar una convergencia, alcanzando una consistencia en el comportamiento, a través de la orientación producida por la perspectiva creada. Este patrón es frecuentemente creado por iniciativas espontáneas de los empleados, motivados por la perspectiva (creencias, valores) compartida (Mintzberg, 1993).
- Ser un plan, formado por las intenciones de acciones conscientes que tienen la finalidad de lograr los objetivos y metas definidos por la organización. Estas acciones conscientes e intencionales también deben proporcionar una convergencia en el sentido de orientar a la organización para la consecución de los objetivos principales y el cumplimiento de la misión y visión.
- Ser una posición en la medida en que las políticas y programas de acción pueden definir algunas maneras en que la empresa compite en un determinado mercado, especificado por los objetivos principales.

Esta clasificación de Mintzberg es el resultado de observaciones y estudios empíricos sobre como se desarrolla el proceso estratégico en grandes empresas de diversos sectores de actuación, tratado por el autor en diversas de sus publicaciones y algunas de ellas citadas anteriormente en este trabajo. Mintzberg presenta sus ideas sobre el proceso de formulación de la estrategia en varias obras, como por ejemplo en las relacionadas abajo:

**Patterns in Strategy Formation**, publicada en la "Management Science", n<sup>o</sup> 9, 1978.

**Crafting Strategy**, publicada en la "Harvard Business Review", de July/August de 1987.

**Of Strategies, Deliberate and Emergent**, publicada en la "Strategic Management Journal", 1985.

**Strategy Formation: Schools of Thought**, publicado en el "Perspectives on Strategic Management", 1990.

En trabajos como éstos, Mintzberg presenta la existencia de la estrategia intencional y emergente, y como combinación de estos dos tipos están las estrategias realizadas. Mintzberg considera la dificultad de definir la estrategia de una forma específica y limitada, por eso elabora algunas definiciones que pueden

facilitar la identificación de la estrategia y, según él, disminuir la confusión que existe acerca del término estrategia. Estas definiciones de Mintzberg, presentadas anteriormente, están expuestas en obras como:

**Los cinco Ps de la estrategia**, publicado en la "California Management Review", (octubre de 1987).

**The Rise and Fall of Strategic Planning**, publicado por la Prentice Hall en 1994.

## 2.2 LAS BARRERAS AL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Kaplan y Norton (1997) han realizado, con la Business Intelligence, una empresa especializada en estudios empresariales en el Reino Unido, un sondeo de opinión sobre las prácticas gerenciales relacionadas con los sistemas de medición y gestión de trabajo. La investigación tenía por finalidad saber cómo las empresas gerenciaban los cuatro componentes de un sistema de gestión estratégica, que son los siguientes: traducción de la visión en un entendimiento compartido e identidad de propósitos; comunicación de las acciones estratégicas y su asociación con la medición de rendimiento; planificación y establecimiento de metas, y feedback y análisis de trabajo en relación a la estrategia; e identificar las barreras que dificultan el proceso de implementación estratégica. Recibieron respuestas de más de cien ejecutivos. Éstas respuestas ofrecieron evidencias que posibilitaron identificar y clasificar las barreras a la implementación de la estrategia.

Éstas barreras identificadas y clasificadas por Kaplan y Norton (1997) fueron utilizadas como referencia para la consecución del objetivo de este estudio, por su claridad, y sobre todo, porque están fundamentadas en trabajos empíricos. Con el objetivo de aclarar mejor las dificultades que ofrecen, las barreras se denominaron en este trabajo de la siguiente forma: **falta de consenso, entendimiento y transparencia del significado de la misión y visión de la empresa; falta de relación entre el contenido estratégico y el proceso estratégico; falta de coherencia de la planificación estratégica; falta de feedback estratégico.**

La primera barrera a la implementación estratégica (**falta de consenso, entendimiento y transparencia del significado de la misión y visión de la empresa**) según Kaplan y Norton (1997), ocurre cuando la empresa no consigue traducir su misión, visión y sus acciones estratégicas de forma comprensible y factible. Cuando existen divergencias fundamentales entre la manera como las nobles declaraciones de visión y misión son traducidas en acciones la consecuencia es la fragmentación y la suboptimización de las iniciativas.

Esta barrera puede ser relacionada con la característica de la estrategia, presentada por Mintzberg (1994), que considera la estrategia como una perspectiva. Se puede decir que esta barrera dificulta la fluidez de esta característica de la estrategia por la organización.

Para Kaplan y Norton (1997) la segunda barrera (**falta de relación entre el contenido estratégico y el proceso estratégico**) surge cuando las exigencias del largo plazo de la estrategia de la empresa no son traducidas en metas para los departamentos, equipos e individuos. En ese caso la preocupación de los departamentos continúa siendo el cumplimiento de los presupuestos financieros establecidos como parte del proceso tradicional de control gerencial. Y los equipos e individuos integrantes de los departamentos tienen sus metas vinculadas a la consecución de objetivos departamentales tácticos, y a corto plazo, en detrimento de la creación de capacidades que permitan la realización de metas estratégicas a plazos más largos.

Esta barrera puede ser relacionada con la característica de la estrategia, presentada por Mintzberg (1994) que considera la estrategia como una posición. Esta barrera dificulta la fluidez de la posición estratégica, como característica de la estrategia, por la organización.

Según Kaplan y Norton (1997) otra de las barreras que pueden tener la implementación de la estrategia es la **falta de correspondencia entre los programas de acción y la asignación de recursos a las prioridades estratégicas a largo plazo**. Actualmente muchas organizaciones realizan mediante procesos separados la planificación estratégica y el presupuesto (anual) a corto plazo. La consecuencia es que los fondos y las asignaciones de capital raramente están relacionados con las prioridades estratégicas. Las grandes iniciativas – como la reingeniería – son definidas con poco sentido de prioridad o impacto estratégico, y las revisiones mensuales y trimestrales se preocupan de explicar las divergencias entre las operaciones reales y las operaciones previstas y no el progreso de las metas estratégicas. El fallo en este caso puede ser atribuido conjuntamente a los directivos de planificación estratégica y financiera por no ver la necesidad de integrar sus iniciativas, prefiriendo el cumplimiento de sus agendas funcionales independientes.

Esta barrera puede ser relacionada con la característica de la estrategia, presentada por Mintzberg (1994), que considera la estrategia como un plan. Se puede decir que esta barrera dificulta la fluidez de la característica de la estrategia como un plan para la organización.

Para Kaplan y Norton (1997) la última barrera a la implementación de la estrategia puede ser la **falta de feedback** sobre cómo la estrategia está siendo implementada, y sus resultados. La mayoría de los sistemas gerenciales de hoy en día se preocupan del feedback sólo sobre el rendimiento operacional a corto plazo y la mayor parte de ese feedback está relacionado con las medidas financieras, para lo cual normalmente establece una comparación entre los resultados reales y los presupuestos mensuales y trimestrales. Se dedica poco o ningún tiempo al examen de los indicadores de la implementación y del éxito de las acciones estratégicas. La investigación de Kaplan reveló que un 45% de las empresas no dedicaban ningún tiempo en las reuniones periódicas de análisis de trabajo a revisar las acciones estratégicas ni a tomar decisiones relacionadas con ella, bajo la responsabilidad del director de los sistemas de información, pero sí a los procesos de análisis táctico, organizados y conducidos por el director

financiero. La consecuencia es que las empresas no aplican los medios adecuados para obtener feedback sobre su estrategia. Y sin feedback no saben como testar y aprender de la estrategia en la práctica.

Esta barrera puede ser relacionada con la característica de la estrategia, presentada por Mintzberg (1994) que considera la estrategia como un patrón (una pauta). Esta barrera dificulta la fluidez de esta característica de la estrategia por la organización, por el hecho de dificultar los cambios sugeridos por las acciones emergentes.

## **2.3 SISTEMAS DE CONTROL**

En esta parte de la fundamentación teórica de nuestro trabajo hemos intentado exponer la naturaleza de los sistemas de control y sus relaciones con el proceso estratégico. El control es necesario, por su función de ayuda a los directivos, en un entorno cambiante, para el mantenimiento de la orientación de las metas que se impone la organización.

Considerando todos los aspectos organizativos que pueden influir en el diseño del sistema de control es importante hacer referencia a un concepto de control, elaborado por Amat (1993, p. 35), que considera todos estos aspectos. Amat (1993, p. 35) define el control de gestión como “el conjunto de mecanismos, que puede utilizar la dirección, y permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la empresa sea coherente con los objetivos de la dirección.” Éste concepto considera tanto los mecanismos racionales, más relacionados a los aspectos mecánicos del control, como los mecanismos psicosociales, donde pueden estar incluidos los aspectos sociales y culturales.

Sería interesante presentar la idea de Vilar (1998) que no habla tanto de cómo el control debe ser visto, sino de cómo no debe ser practicado. Vilar (1998, p.55) afirma que “lo que nunca puede llegar a ser el control de gestión es un fin en sí mismo. El control es una herramienta imprescindible en manos de la dirección que debe ayudar a ésta en el logro de los resultados, pero nunca se debe caer en el error de hacer del control una especie de vigilancia o inspección de las personas. Al contrario, la función de control tiene como misión el seguimiento de los procesos y de las tareas ejecutadas por las personas pero contando siempre con la implicación de esas personas en el proyecto de la organización.”

Para resumir este punto de la fundamentación teórica presentamos un cuadro (v. Figura 1) elaborado por Amat (1995, pp. 65-66), en el que se relacionan las diferentes líneas de investigación con cada perspectiva y con su principal argumentación. Con este cuadro resumen queda claro que la noción del control es susceptible de muchas interpretaciones.

Cada una de estas perspectivas sugiere determinados mecanismos de control: cibernéticos, psicosociales, culturales, etc., que pueden ser utilizados de forma complementaria. La combinación diferente de estos mecanismos puede generar distintos tipos de sistemas de control. Estos tipos de control pueden ser

clasificados de acuerdo con la función que desempeñan en la organización o con el nivel organizativo donde son aplicados.

La combinación de los tipos de control para controlar la estrategia constituye el control estratégico. Un sistema de control aplicable a todo el proceso estratégico es modelo de control de Simons (1995a). Este modelo se compone de cuatro niveles (sistema de creencias, de límites, de diagnóstico e interactivo) que resultan de la combinación de las diversas perspectivas (racional, psicosocial, cultural y macrosocial).

**Figura 1 Resumen de las corrientes de investigación**

PERSPECTIVA	LINEAS	ARGUMENTACION
Racional	Escuela científica Escuela de Harvard Contingency Agency Theory	El control se realiza mediante mecanismos formales
Psicosocial	Escuela de las Relaciones Humanas Information Processing Open Systems Theory	El control se consigue a través de mecanismos psicosociales El diseño de los mecanismos formales debe considerar los aspectos psicosociales
Cultural	Cultura como variable interna Cultura como metáfora	El control se consigue a través de la socialización El control es el resultado de la cultura El sistema de control debe estar vinculado con los valores organizativos
Macrosocial	Cross cultural-cross national Radical	El comportamiento está influido por el entorno social y cultural El control es el resultado del entorno social y cultural

Fuente: (Amat, 1993, p. 66).

### **2.3.1 Los Niveles de Control**

El estudio sobre los niveles de control, realizado por Simons (1994, 1995a), es resultado de una investigación longitudinal de 10 (diez) nuevos top manager, durante un periodo de 18 meses, en el cual se confirmó la utilización de algunos mecanismos de control relacionados con cada uno de los niveles de control (ver Figura 2). La aplicación de estos mecanismos ha facilitado el desarrollo de algunos procesos de cambio, comprobando la coherencia de la clasificación de Simons (1994, 1995a) del control en determinados niveles con el proceso de cambio organizativo.

Simons (1995a) explica que los diez managers y sus organizaciones fueron estudiados de forma detallada. El tamaño y naturaleza de las organizaciones estudiadas variaban significativamente, pero la manera en la que cada manager utilizaba los niveles de control para dirigir los cambios fue muy similar.

La investigación acompañó a los diez managers durante los 18 primeros meses de ejercicio del cargo. Cada manager acordó ser entrevistado y proveer datos en intervalos de cuatro meses sobre documentos de sus agendas de trabajo, planes de acción, y utilización de sistemas formales. Los subordinados también fueron entrevistados para ayudar en la interpretación de la naturaleza y magnitud de los cambios. Fueron recogidos datos sobre el background del personal, experiencia,

y los motivos del éxito. Fueron reunidas copias de documentos formales, relatando la planificación y sistemas de control. Fueron también reunidos los datos públicos durante el periodo, incluyendo coberturas de publicaciones, relatos de analistas, y relatos anuales (Simons, 1995a). Durante el periodo de los 18 meses, los managers y sus subordinados fueron requeridos repetidamente para describir cómo y por qué los sistemas de control formales fueron utilizados.

La Figura 2 resume la visión de Simons (1995a) sobre los niveles de control de las organizaciones. Se considera la estrategia de la empresa el corazón del sistema, pues es quien define cómo la empresa compete y su posición con relación a su competencia. En un segundo nivel son introducidos cuatro constructos claves que deben ser analizados y comprendidos para el éxito de la implementación de la estrategia de la empresa: valores; disminución de los riesgos; incertidumbres estratégicas, y variables críticas de desempeño. Cada constructo es controlado por un diferente sistema, o nivel, cuya utilización posee diferentes implicaciones. Estos niveles son:

Sistemas de creencias, utilizados para inspirar y dirigir las investigaciones de nuevas oportunidades.

Sistemas de límites, utilizados para establecer límites sobre la investigación de oportunidades.

Sistemas de control de diagnóstico, utilizados para motivar, supervisar y recompensar el alcance de metas específicas.

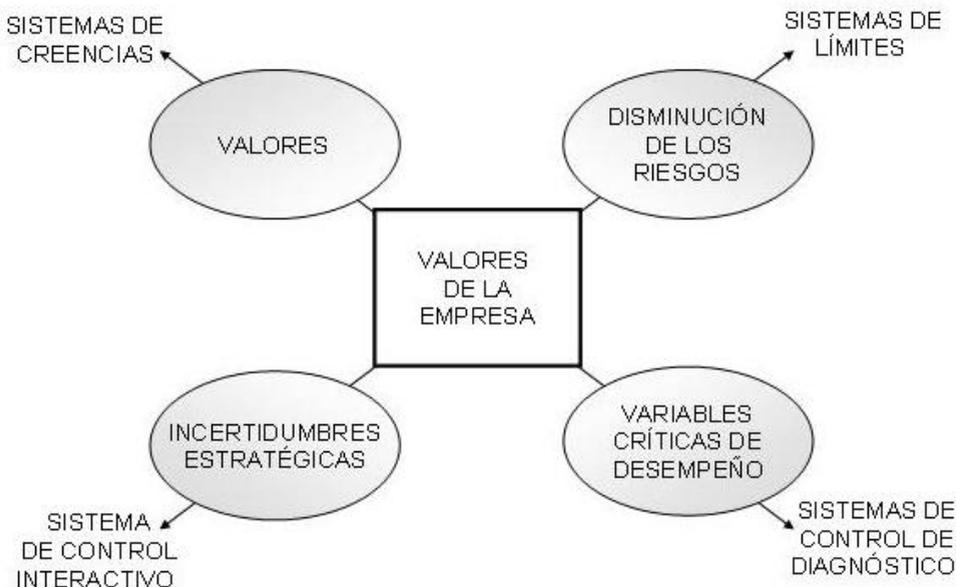
Sistemas de control interactivo, utilizados para estimular el aprendizaje organizativo y el surgimiento de nuevas ideas y estrategias.

Con esta visión integrada de la aplicación de los niveles de control estudiados por Simons (1995a) se comprueba que existe una relación entre este modelo y el proceso estratégico que justifica que se intente analizar el impacto de la aplicación del modelo de Simons (1995a) sobre lo acertado que puede ser la aplicación de ese modelo para superar las barreras que dificultan el proceso de implementación estratégica.

Con la presentación de la fundamentación teórica damos el primer paso para la consecución del objetivo general de este trabajo. Los demás pasos serán dados a través del desarrollo de la parte empírica de ésta investigación, que tiene como finalidad verificar si las relaciones expuestas están presentes en la práctica y si la utilización eficiente de los mecanismos de control de cada nivel de control de Simons (1995a), es capaz de eliminar las barreras a la implementación estratégica, identificadas por Kaplan y Norton (1997) facilitando el flujo del proceso de implementación estratégica. Esa investigación empírica nos hará conocer qué ocurre en la práctica empresarial.

La metodología propuesta para orientar y conducir esta parte empírica de la investigación será detallada a continuación.

**FIGURA 2 - VARIABLES CLAVES EN EL CONTROL DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA**



Fuente: (Simons, 1995a, p. 7)

### 3 METODOLOGÍA

Partiendo de estas consideraciones, se pretendió verificar en las grandes empresas del Estado de Paraná, en Brasil, **el impacto de las acciones previstas en el Sistema de Control Global sobre las barreras del proceso de implementación de estrategias.**

Para conseguir la comprobación referida propondremos las siguientes preguntas de investigación:

- ¿El rendimiento de la aplicación de los mecanismos del Sistema de Creencias puede influir en la intensidad de la Barrera 1 (falta de consenso, entendimiento y transparencia del significado de la misión y visión de la empresa)?
- ¿El rendimiento de la aplicación de los mecanismos del Sistema de Límites puede influir en la intensidad de la Barrera 2 (falta de relación entre el contenido estratégico y el proceso estratégico)?
- ¿El rendimiento de la aplicación de los mecanismos del Sistema de Control de Diagnóstico puede influir en la intensidad de la Barrera 3 (Falta de coherencia de la planificación estratégica)?
- ¿El rendimiento de la aplicación de los mecanismos del Sistema de Control Interactivo puede influir en la intensidad de la Barrera 4 (falta de feedback estratégico)?

## 3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El método de investigación escogido para afrontar el problema del impacto del Sistema de Control Global sobre las barreras del proceso de implementación de estrategias es el "estudio de multicasos", por la necesidad de superar la unilateralidad y de buscar la evidencia de regularidades o de constantes entre organizaciones diferentes. Estos estudios de multicasos o estudios comparativos permiten analizar las relaciones entre un gran número de variables en el contexto de una muestra de organizaciones (Bruyne et al., 1991).

### 3.1.1 Población y muestra

La población de este estudio comprende, como se ha dicho, las grandes empresas del Estado de Paraná<sup>3</sup>, Brasil.

Pettigrew (1992) afirma que coincide con la sugerencia de Tilly (1984) y Ragin (1987) de optar por la comparación cuidadosa de un número pequeño de casos, para reducir la complejidad inherente a una investigación del proceso estratégico. Por eso, se trabajó con una muestra intencional de dos empresas. Estudiamos los casos de la empresa Copel-Distribución<sup>4</sup> y de la empresa Sercomtel<sup>5</sup>, que son empresas estatales que empezaron a actuar en un mercado de libre competencia. Se estudió en cada organización cuatro relaciones, es decir, cada caso fue dividido en cuatro estudios, pues cada pregunta de investigación fue considerada una relación a ser estudiada.

Las técnicas de recolección de datos (el análisis de documentos, el cuestionario y la entrevista) fueron aplicadas teniendo siempre en mente la consecución de los objetivos específicos de este estudio, es decir, fueron aplicadas con la finalidad de comprobar lo siguiente:

Si las empresas experimentan o no las barreras propuestas para la implementación de las estrategias.

Si las que las experimentan recurren a procedimientos parecidos al control global de Simons (1995a) o a otros.

En caso de recurrir al control de Simons o a otros procedimientos, cuáles les han dado mejores resultados.

---

<sup>3</sup> El Estado de Paraná es un estado brasileño situado en la región Sur. Su territorio constituye una de las zonas de mayor desarrollo agrícola del país. Con una superficie de 199.709 km<sup>2</sup>, está situado entre el estado de *São Paulo*, al norte; el océano Atlántico, al este; el estado de *Santa Catarina*, al sur, y Argentina, Paraguay y el estado de *Mato Grosso do Sul* al oeste. Su capital es la ciudad de *Curitiba*, situada a casi 1.000 m de altitud, que en 1994 tenía una población de 1.386.692 habitantes.

<sup>4</sup> La Copel-Distribución es una empresa estatal de distribución de energía eléctrica del Estado de Paraná, clasificada como una empresa de tamaño grande de acuerdo con los criterios utilizados por la Federación de las Industrias del Estado de Paraná.

<sup>5</sup> La Sercomtel es una empresa estatal de servicios de telecomunicaciones de la ciudad de Londrina, ubicada en el norte del Estado de Paraná. Sercomtel es clasificada como una empresa de tamaño grande de acuerdo con los criterios utilizados por la Federación de las Industrias del Estado de Paraná.

Los cuestionarios, elaborados según la orientación de la investigación documental, contendieron preguntas abiertas. Los datos recogidos a través de estas preguntas abiertas, fueron analizados de forma cualitativa en cada categoría, utilizándose la técnica de análisis de contenido (o de texto). Esta técnica es sistematizada por Bardin (1988). Bardin (1988) afirma que la técnica de análisis de contenido (o de texto) puede ser organizada en tres fases, que son las siguientes:

El pre-análisis.

La explotación del material.

- b.1) codificación
- b.2) categorización

El tratamiento de los recursos, la inferencia y la interpretación.

## 4 RESULTADOS

Este apartado presenta los resultados de la aplicación de los sistemas de control y de la intensidad de las barreras en cada empresa (cada caso). Así pues, será posible tener una visión general de cómo estas variables están comportándose en cada organización.

El cuadro 1 presenta los resultados de los estudios 1 a 4, correspondiente al caso de la empresa Copel-Distribución. El análisis del cuadro posibilitará una visualización de cómo los niveles de control (a lo Simons, 1995a) están comportándose y cuál la influencia que están teniendo sobre la intensidad de las barreras a la implementación estratégica.

**Cuadro 1 Resultados de la empresa Copel-Distribución**

COPEL-DISTRIBUCION	RENDIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL	INTENSIDAD DE LA BARRERA
ESTUDIO 1 (Sistema de Creencias y la Barrera 1)	MEDIO	MEDIA
ESTUDIO 2 (Sistema de Límites y la Barrera 2)	BAJO	ALTA
ESTUDIO 3 (Sistema de Control de Diagnóstico y la Barrera 3)	BAJO	ALTA
ESTUDIO 4 (Sistema de Control Interactivo y la Barrera 4)	ALTO	MEDIA

Analizando el cuadro 1 se percibe que el rendimiento de los sistemas de control parece influir en la intensidad de las barreras a la implementación de la estrategia. Cuando los sistemas de control presentan un bajo rendimiento la intensidad de la barrera correspondiente es alta; cuando los sistemas de control demuestran un rendimiento medio la intensidad de la barrera es media. En el estudio 4 se da la única excepción, el rendimiento del sistema de control es alto y la intensidad de la barrera es “media” debido a los factores explicados en el

análisis del referido estudio. Pero nos parece que no es lo suficientemente significativa como para que sirva de falsación.

El gráfico (Figura 3) presenta los resultados de los estudios 1 a 4. Es posible verificar que todos los estudios del caso de la empresa Copel-Distribución indican que hay congruencia entre las variables estudiadas (las barreras al proceso de implementación estratégica y los sistemas de control), una vez que todos puntos están fuera de las áreas I y II (regiones que indicarían incongruencia entre las referidas variables).

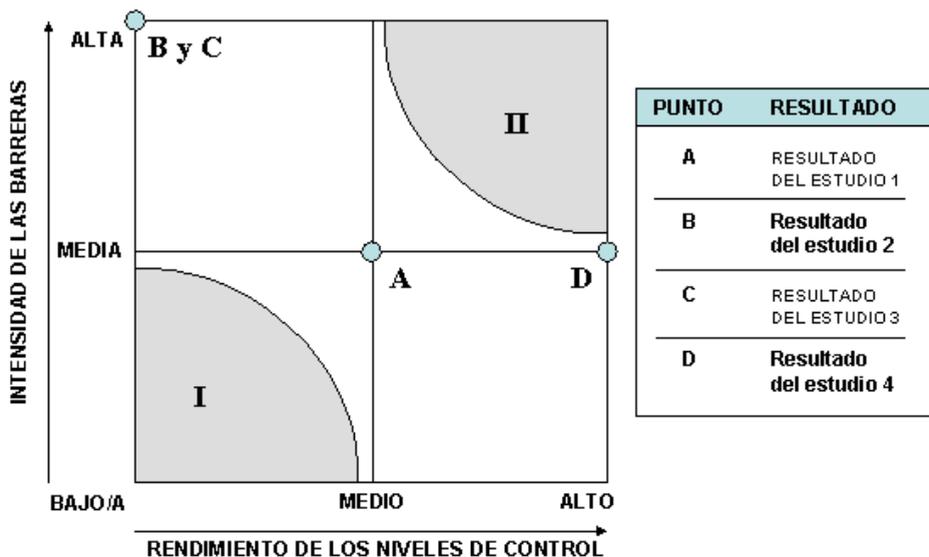


Figura 3 Resultados del caso de la empresa Copel-Distribución

Esta situación de congruencia entre las variables se refuerza por el estudio de caso de la empresa Sercomtel, tal como veremos a continuación.

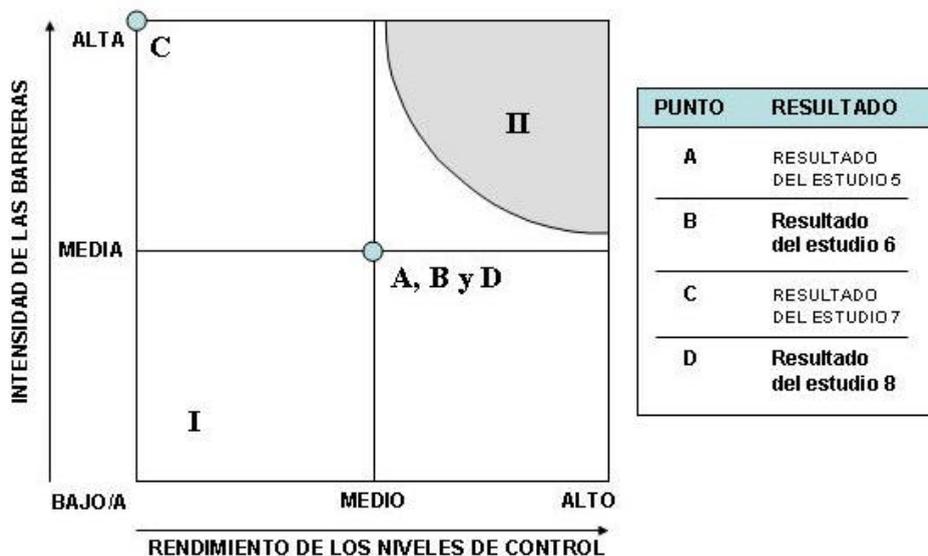
El cuadro 2 presenta los resultados de los estudios 5 a 8, correspondiente a la empresa Sercomtel. El análisis del referido cuadro posibilitará una confirmación de los análisis realizados acerca del cuadro 1.

**Cuadro 2 Resultados de la empresa Sercomtel**

SERCOMTEL	RENDIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL	INTENSIDAD DE LA BARRERA
ESTUDIO 5 (Sistema de Creencias y la Barrera 1)	MEDIO	MEDIA
ESTUDIO 6 (Sistema de Límites y la Barrera 2)	MEDIO	MEDIA
ESTUDIO 7 (Sistema de Control de Diagnóstico y la Barrera 3)	BAJO	ALTA
ESTUDIO 8 (Sistema de Control	MEDIO	MEDIA

Los resultados incluidos en el cuadro 2 refuerzan las conclusiones acerca de los resultados del cuadro 1. Es decir, el rendimiento de los sistemas de control parece influir en la intensidad de las barreras a la implementación de la estrategia. Cuando los sistemas de control presentan un bajo rendimiento la intensidad de la barrera correspondiente es alta y cuando los sistemas manifiestan un rendimiento medio la intensidad es media.

Utilizando otra vez la ayuda de una representación gráfica (Figura 4) es posible comprobar que los resultados del caso de la empresa Sercomtel corroboran los resultados de la Copel-Distribución, pues todos los puntos también están fuera de las áreas I y II (regiones que indicarían incongruencia entre las variables estudiadas). Esta situación revela que los dos casos indican la existencia de congruencia entre la intensidad de las barreras a la implementación estratégica y el rendimiento de los sistemas de control.



## 5 CONCLUSIONES

La realización de los estudios en estos dos casos nos ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:

La aplicación eficiente del Sistema de Creencias puede contribuir a la disminución de la intensidad de la Barrera 1 (falta de consenso, entendimiento y transparencia del significado de la misión y visión de la

Revista EDUCAÇÃO & TECNOLOGIA

Periódico Técnico-Científico dos Programas de Pós-Graduação em Tecnologia dos CEFETs – PR/MG/RJ

empresa). Fue posible verificar, a través de los análisis de los estudios que analizaron las relaciones entre el Sistema de Creencias y la Barrera 1, que la comunicación eficiente de las declaraciones de misión y visión, que son mecanismos del Sistema de Creencias, es capaz de crear una acción colectiva de todos los departamentos para cumplir con una visión común. Esto es posible porque la comunicación eficiente crea unos valores básicos y unos propósitos que orientan a toda la organización hacia una dirección única.

La aplicación eficiente del Sistema de Límites puede contribuir a la disminución de la intensidad de la Barrera 2 (falta de relación entre el contenido estratégico y el proceso estratégico). Fue posible verificar a través de los análisis de los estudios que cuando se aplica de forma eficiente la planificación estratégica, que es un mecanismo del Sistema de Límites, la posición competitiva de la empresa orienta la definición de metas específicas y las acciones de los departamentos de forma coherente. La planificación estratégica puede ser utilizada para establecer una relación entre el contenido estratégico (posición competitiva de la empresa) y el proceso estratégico (descomposición de la posición competitiva a largo plazo, en metas y acciones estratégicas a corto plazo).

La aplicación eficiente del Sistema de Control de Diagnóstico puede contribuir a la disminución de la intensidad de la Barrera 3 (Falta de coherencia de la planificación estratégica). Cuando el presupuesto a corto plazo (que es un mecanismo del Sistema de Control de Diagnóstico) es aplicado de forma eficiente, se asignan recursos a las acciones realmente estratégicas de la empresa, previstas en la planificación estratégica. Si así ocurre, el presupuesto a corto plazo está ayudando al mantenimiento de la coherencia del proceso estratégico, que incluye la vinculación congruente entre el largo y el corto plazo de la empresa.

La aplicación eficiente del Sistema de Control Interactivo puede contribuir a la disminución de la intensidad de la Barrera 4 (falta de feedback estratégico). Cuando las reuniones que encauzan el diálogo y el debate entre los directivos y subordinados (que son mecanismos del Sistema de Control Interactivo), son aplicadas de forma eficiente, surgen en la empresa correcciones o cambios de las acciones previstas en la planificación estratégica. Este proceso de ajustes de las acciones previstas, a través de las opiniones de los empleados, favorece el proceso de aprendizaje de la organización.

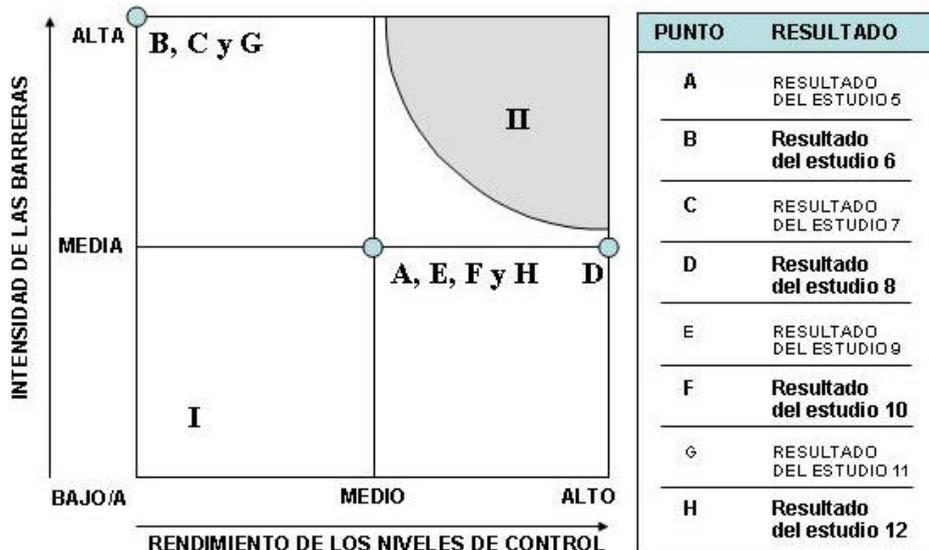
Estas conclusiones, basadas en los resultados del estudio empírico, refuerzan la constatación teórica de que los sistemas de control, aplicados tal como sugirió Simons (1995a), pueden ser capaces de influir en la intensidad de las barreras al proceso de implementación estratégica.

Los resultados del análisis de las dos empresas se pueden mostrar en un solo gráfico (Figura 4). Todos los puntos (A, B, C, D, E, F, G y H) están fuera de las regiones de incongruencia (áreas I y II), indicando que en las situaciones estudiadas hay congruencia entre las variables dependientes e independientes

(barreras a la implementación estratégica y niveles de control). Puede ocurrir, sin embargo, que la intensidad de las barreras estudiadas por Kaplan y Norton (1997) no se deba sólo al comportamiento del rendimiento de los sistemas de control, pero la congruencia encontrada por los estudios realizados, que hemos explicado anteriormente, indican que el control es una de las variables capaces de explicar e influir en el comportamiento de las barreras.

Analizando la Figura 5 es posible verificar también que en las empresas estudiadas los sistemas de control a lo Simons (1995a) no están siendo aplicados con eficiencia, pues sólo el sistema de control interactivo en la empresa Copel-Distribución fue considerado de rendimiento alto, mientras que los demás poseen rendimiento medio o bajo. Esta situación puede explicar que tanto la Copel-Distribución como Sercomtel estén enfrentando dificultades en el proceso de implementación de sus estrategias, pues todas las barreras (de acuerdo con la clasificación basada en Kaplan y Norton, 1997) están presentes con intensidad media o alta.

Figura 5 Resultados del caso de la empresa Copel-Distribución y de Sercomtel



La realización del análisis de las dos empresas, a través de la técnica de análisis de contenido, con una aproximación cualitativa, nos ha permitido no sólo encontrar la congruencia entre las variables estudiadas sino también comprender los factores que están provocando el comportamiento de las referidas variables, descritas en cada estudio realizado. Esto fue posible debido al grado de profundidad alcanzado en cada análisis, en virtud de la metodología cualitativa aplicada.

Entre los factores, que es importante poner de manifiesto en estas conclusiones, identificados en el trabajo exploratorio que hemos realizado en las dos empresas estudiadas, está la dificultad que estas empresas presentan para conseguir crear una comprensión adecuada y satisfactoria acerca de la real finalidad del uso del mecanismo de la misión y de la visión. Las empresas no están comunicando de forma eficiente estos dos mecanismos y consecuentemente no están aprovechándolos correctamente como instrumentos capaces de crear valores básicos y propósitos necesarios para la creación de una orientación única para toda la empresa. Esta situación puede ser fruto de la aplicación de técnicas de planificación estratégica propuestas por consultorías sin un adecuado análisis crítico acerca de la función de cada una de las fases de estas técnicas.

Otro factor importante que hemos observado en la práctica de las empresas estudiadas es la falta de utilización adecuada de un programa de remuneración variable efectivo y no solamente un proceso de división de los beneficios. La remuneración variable puede ser un instrumento útil en la vinculación de la atención de los directivos, gerentes y demás empleados con las metas u objetivos a largo plazo. Esta vinculación podría aumentar la probabilidad de las empresas en alcanzar la posición competitiva necesaria y determinada en la planificación estratégica. Obviamente hay que tener en cuenta los conflictos que deben ser enfrentados para poder poner en práctica un programa de remuneración variable, pues esto supone sistemas de control eficientes y feedback continuo para los empleados.

La forma de utilización de la planificación estratégica es otro factor que debe ser puesto de manifiesto en estas conclusiones. Este instrumento no está siendo aplicado de manera que consiga crear un proceso alineado en todos los niveles de la organización y tampoco está consiguiendo establecer una conexión adecuada entre el corto y el largo plazo. Utilizando la metáfora militar es posible comparar el proceso de planificación estratégica con la organización militar. En la actividad militar se busca construir un camino coherente desde la visión del General comandante hasta el último soldado, donde cada elemento debe saber el papel que tiene que cumplir para contribuir en la estrategia definida para la consecución de los objetivos generales que son: vencer en las batallas y consecuentemente ganar la guerra. La planificación estratégica debe ser el instrumento que cumple con la función de definir los papeles de cada elemento de la organización, preocupándose en establecer los vínculos coherentes entre los diversos elementos, desde la alta dirección hasta el nivel operativo, definiendo claramente cuáles son las batallas que realmente deben ser enfrentadas, cómo esto será cumplido y cuál es la misión y visión que deben orientar todo el proceso.

El presupuesto es otro instrumento que no está siendo aplicado de forma adecuada por las organizaciones estudiadas, transformándose en otro factor importante que debe ser puesto de manifiesto en estas conclusiones. El presupuesto debe garantizar la asignación de recursos para las acciones que realmente deben ser realizadas para proporcionar la consecución de las metas y objetivos estratégicos a corto y a largo plazo de las empresas. Para esto es necesaria que su elaboración sea realizada de forma coherente con la

planificación estratégica, buscando asignar recursos para las acciones que están relacionadas con la visión a largo plazo de las empresas. La eliminación de acciones importantes para el proceso estratégico, en virtud de la falta de recursos, no es el mejor procedimiento para la eficacia de la organización. Deben buscarse otras alternativas como por ejemplo el aumento de la eficiencia de las actividades realizadas para que parte de los recursos puedan ser aplicados en otras acciones.

Otro factor importante que debemos poner de manifiesto es el tiempo dedicado por los directivos a las revisiones de las acciones estratégicas. Los directivos deben dedicar más tiempo en la actividad de construir una mejor visión del futuro de la empresa y consecuentemente en el proceso de reorientación de las acciones estratégicas con la finalidad de garantizar la consecución de esta visión de futuro. La creación de un proceso interactivo entre todos los niveles organizativos, a través de la promoción del diálogo y del debate entre estos niveles, puede favorecer tanto la reorientación adecuada a lo largo del proceso estratégico como el proceso de aprendizaje estratégico a través de la identificación y análisis de las acciones emergentes de las organizaciones.

Los resultados a que hemos llegado en este trabajo de investigación no sirven para hacer generalizaciones o extrapolaciones para otras empresas, pero esto tampoco se pretende con la metodología cualitativa.

Con base a estas conclusiones fue posible resolver el problema de investigación propuesto, que fue el siguiente: **¿Cuál es el impacto del Sistema de Control Global sobre las barreras del proceso de implementación de estrategias en dos grandes empresas del Estado de Paraná, en Brasil?** Podemos afirmar que el Sistema de Control Global, entendido como la aplicación eficiente de los mecanismos de control de todos los niveles de control, sugeridos por Simons (1995a), puede contribuir a la disminución de las barreras del proceso de implementación de estrategias.

## 6 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMAT, Joan. M<sup>a</sup>. (1991). **El Control de Gestión en la empresa española**. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- \_\_\_\_\_. (1993). **El control de gestión: Una perspectiva de dirección**. 2<sup>a</sup> ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- AMAT, Joan M. et alii. (1995). **Control de Gestión: una Perspectiva Global**, Congreso Internacional de Costos, Campinas.
- ANDREWS, Kenneth. R. (1977). **El Concepto de Estrategia de la Empresa**. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, S. A.
- ANSOFF, H. Igor. (1972). **The Concept of Strategic Management**. Journal of Business Policy. vol.2, núm. 4.
- ANSOFF, H. Igor e McDONNELL, Edward J. (1992). **Implantando a administração estratégica**. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas S.A. Traducido del original "Implating

- Strategic Management”, 1984.
- ANSARI, Shahid L. (1977). **An integrated approach to control system design**. Accounting, Organization and Society, vol.2, núm.2, pp. 101 – 112.
- ANTHONY, R. N. (1965). **Planning and control systems: a framework for analysis**. Division of Research. Harvard Business School. Boston.
- \_\_\_\_\_ (1990). **El Control de Gestión: marco, entorno y proceso**. Harvard Business School.. Madrid, Barcelona, Bilbao: Ediciones Deusto, S. A
- BARDIN, L. (1986). **El Análisis de Contenido**. Madrid: Ediciones Akal, S.A. Título original: L' Analyse de Contenu. Presses Universitaires de France, 1977. Traducción César Suárez.
- BARDIN, L. (1988). **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda. Título original: L' Analyse de Contenu. Presses Universitaires de France, 1977. Traducción de Luís Antero e Augusto Pinheiro.
- BARNETT, W. GREVE., H.R.; PARK, D.Y. (1994). **An Evolutionary Model of Organization Performance**. England. Strategic Management Journal. vol. 15: pp. 11-28.
- BARUEL, Josep. (1998). **Análisis o Intuición: dos opciones en el establecimiento de estrategias en las empresas mayores españolas**. Barcelona: Editorial ESADE.
- BRUYNE, Paul de et alii. (1991). **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora. Traducido del original “Dynamique de la recherche en sciences sociales”. Presses Universitaires de France. Traducción de Ruth Joffily.
- BUCHKO, Aaron A. (1994). **Barriers to Strategic Transformation: Interorganizational Networks and Institutional Forces**. Advances in Estrategic Management. vol. 10B: pp. 81-106.
- CHANDLER, A. D. (1962). **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprises**. Cambridge: MIT Press.
- CHAKRAVARTHY, B.S. e DOZ Y. (1992). **Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal**. London: Strategy Management Journal, vol.13, pp. 5-14.
- CORBÍ, M. (1992). **Proyectar la Sociedad: Reconvertir la Religión**. Barcelona: Editorial Herder.
- DAVIS, G. B. (1974). **Management information systems: conceptual foundations structure and development**. New York: McGraw-Hill.
- DECI, E. L., y R. M. Ryan. (1985). **Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior**. New York: Plenum.
- DESS, G. G. D., Peter S. (1984). Porter's (1980) **Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance**. Academy of Management Journal. vol. 27, núm. 3: pp. 467-488, Sept.
- DENT, A. G. H. (1934). **Budgetary control study**. London: Industry illustred, vol: 2, may, pp. 302-307.
- DÍAZ, Miguel Clemente. et alii. (1992). **Psicología Social: métodos y técnicas de**

**investigación.** Madrid: EUEDEMA, S.A.

- DRUCKER, P. L. (1998). **The Discipline of Innovation.** Harvard Business Review. Nov - Dec: pp. 149 - 157.
- \_\_\_\_\_ (1999). **Managing Oneself.** Harvard Business Review. Mar-Apr: pp. 64-74.
- ECHEBARRÍA, M. Ayerbe. (1995). **Los Valores en el Desarrollo del Directivo.** San Sebastián: ESTE- Universidad de Deusto - Apdo. 1.359.
- ETZIONI, Amitai. (1976). **Organizaciones Modernas.** São Paulo: Editora Pioneira.
- EUSKE, Kenneth J. (1983). **Management control: planning, control, measurement and evaluation.** Reading: Addison-Wesley, p. 136.
- FESTINGER, Leon y KATZ, Daniel. (1987). **Los Métodos de Investigación en las Ciencias Sociales.** México: Editorial Piados Mexicana, S. A. Título del original inglés: Research Methods in the Behavioral Sciences. Traducción de Eduardo Masullo. New York: The Dryden Press, Inc.
- FLAMHOLTZ, E. G. (1983). **Accounting, budgeting and control sytems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives.** AOS. vol. 8, núm. 2-3.
- GLOVER, J. G. y MAZE, C. L. (1937). **Managerial control.** New York: Ronlad.
- GOETZ, B. E. (1949). **Management Planning and control.** New York: McGraw-hill.
- GOLD, J. (1995). A **Empresa que Aprende Baseada no Conhecimento,** en Repensando a Empresa. São Paulo: Editora Pioneira.
- GOMES, Josir Simeone et alii. (1995). **Control de Gestão: Un Enfoque Contextual y Organizativa.** Congreso Internacional de Custos, Campinas.
- HAMEL, Gary y C. K. PRAHALAD. (1995). **Competiendo por el futuro: Estrategia crucial para crear los mercados del mañana.** Barcelona: Editora Ariel, S. A. Título original: Competing for the Future. Harvard Business School Press.
- HAMEL, Gary. (1998). **Innovación Estratégica y Creación de Valor.** Havard Deusto Business Review. May-Jun (84): pp. 6-13.
- HOFSTEDE, G. H. (1968). **The game of budget control.** Van Gocum. Assen.
- HOLDEN, P. e., FISH, L. S. y SMITH, H. I. (1941). **Top management organization and control.** Califórnia: Stanford University Pres, pp. 3-77.
- HOPE, Tony, HOPE, Jeremy. (1996). **Transforming The Botton Line: Managing Performance With the Real Numbers.** Boston, Masachusetts: Harvard Busines School Pres.
- JOHNSON, Gerry. y. SCHOLE, Kevan (1997). **Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones.** Madrid: Prentice Hall. 3ª ed.
- KAPLAN, Robert S. (1992). **Measures for Manufacturing Excellence.** Harvard Busines School Series in Accounting and Control, pp.291-305.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. (1997). **The Balanced Scorecard: Translating Strategigy Into Action.** Boston, Masachusetts: Harvard Busines School Press.
- KRIPPENDORFF, Klaus. (1997). **Metodología de análisis de contenido: Teoría y**

**práctica.** Barcelona, Buenos Aires: Ediciones Paidós Ibérica, S. A. Título original: Content Analysis. An Introduction to its Methodology. Publicado en inglés por Sage Publications, Inc., Newbury Park. Traducción de Leandro Wolfson.

- MARCH, James y SIMON, Herbert. (1979, 1981). **Teoria das Organizações.** Rio de Janeiro: FGV.
- MARTÍNEZ MARTÍNEZ, Miguel A. (1991). **Controlling Económico de la Empresa: Controlling económico como instrumento del Management.** I Congreso Nacional - Competitividad de la Empresa Española: La respuesta directiva del empresario español, Universidad Alcalá de Henares, ACEDE.
- MARTÍNEZ TAPIA, Ramón. (1998). **El Controlling como Actividad de la Dirección.** Departamento de Contabilidad - Universidad de Barcelona: Cursos de Doctorado 1998-99. Lecturas de Control de Gestión. pp. 177-186.
- MINTZBERG, Henry. (1973). **The Nature of Managerial Work.** Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- \_\_\_\_\_ (1978). **Patterns in Strategy Formation.** Management Science, vol. 24, núm. 9 – May. pp. 934-948.
- MINTZBERG, Henry. (1983). **Power In and Around Organisations.** Prentice Hall.
- \_\_\_\_\_ (1987a). **Five P's for Strategy.** California Management Review, núm. 30: pp. 11-24.
- \_\_\_\_\_ (1987b). **Crafting strategy.** Harvard Business Review. Jul-Aug: pp. 66-75.
- \_\_\_\_\_ (1988). **Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework.** Advances in Strategic Management, vol. 5, JAI Press Greenwich - CT: pp. 1-67.
- \_\_\_\_\_ (1989). **Mintzberg on Management: Inside our Strange World of Organization.** New York: The Free Press.
- \_\_\_\_\_ (1991). **Mintzberg y la Dirección.** Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1991.
- MINTZBERG, Henry y QUINN, James Brian. (1993). **El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos.** México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- MINTZBERG, Henry. (1994). **The Rise and Fall of Strategic Planning.** London: Prentice Hall International (UK) Limited.
- \_\_\_\_\_ (1995). **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações.** Tradução Cyro Bernardes. São Paulo: Atlas.
- MORGAN, Gareth. (1996). **Imagens das Organizações.** São Paulo: Atlas.
- NONAKA, I. (1988). Creating Organizational Order out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms. California Management Review, primavera: pp. 57-73.
- PASCAL, Richard T. (1984). **Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success.** California Management Review, vol. 26, núm. 3: pp. 47-72.
- PETTIGREW, A. M. (1992). **The Character and Significance of Strategy Process Research.** England. Strategic Management Journal, vol. 13: pp. 5-16.
- POPPER, Karl R. (1962). **La Lógica de la Investigación Científica.** Madrid: Editorial Tecnos S.A.

- PORTER, Michael E. (1980). **Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors**, New York: The Free Press, 1980. Tradução para o Português, *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análisis de Industrial e da Concorrência*, Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, Michael E. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Performance**. New York: The Free Press, 1985. Tradução para o Português, *Vantagen Competitiva: Criando e Sustentando uno desempenho Superior*, Rio de Janeiro: Campus.
- \_\_\_\_\_ (1986). **Estrategia competitiva: técnicas para análisis de Industrial y de la concorrência**. Rio de Janeiro: Campus.
- \_\_\_\_\_ (1987). **From competitive advantage to corporate strategy**. Harvard Business Review. May-Jun: pp. 43-59.
- \_\_\_\_\_ (1991). **Towards a Dynamic Theory of Strategy**. Strategic Management Journal, vol. 12: pp.95-117.
- PORTER, Michael E. (1993). **A Vantagen Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, p. 897.
- PRUZAN, Peter. (1998). **From Control to Values-Based Management and Accountability**. Journal of Business Ethics, vol. 17, núm. 13: pp. 1379-1394. Outubro.
- QUINN, James Brian. (1980). **Strategies for Change: Logical Incrementalism**. Homewood, Ill., Richard D. Irwin.
- \_\_\_\_\_ (1985). **Managing innovation: controlled chaos**. Harvard Business Review, May-Jun: pp. 73-84.
- SCHENDEL, Dan. y. PATTON, G. Richard (1978). A Simultaneous Equation Model of Corporate Strategy. Management Science, vol. 24, núm. 15. Nov.: pp. 1611-1621.
- SCHENDEL, D. (1992). **Introduction to the summer 1992 special issue on Strategy Process Research**. London. Strategy Management Journal, vol. 13.
- SCHEIN, Edgard. (1984). **Coming to a New Awareness of Organizational Culture**. Sloan Management Review, p. 4; y en *How Culture Forms, Develops and Changes*, In: Kilmann et alii.
- SIMON, H. A. (1963). **A capacidade de decisão e de liderança**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.
- SIMONS, Robert. (1991). **Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems**. Strategic Management Journal, vol. 12: pp. 49-62.
- \_\_\_\_\_ (1994). **How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal**. Strategic Management Journal, vol. 15: pp. 169-189.
- SIMONS, Robert. (1995a). **LEVERS OF CONTROL: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal**. Boston, Massachusetts: Harvard Busines School Pres.
- \_\_\_\_\_ (1995b). **Control in an Age of Empowerment**. Harvard Business Review. mar./apr.: pp.80-88.
- SIMONS, R. y. DAVILA, Antonio. (1998). How high is your return on management?.

Harvard Business Review, Jan-Feb: pp. 70-80.

SIMONS, Robert. (1999). **How Risky Is Your Company?** Harvard Business Review. May-June: pp. 85-94.

\_\_\_\_\_ (2000). **Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy: Text & Cases.** New Jersey: Prentice Hall.

THOMPSON, A. A. J. y. STRICKLAND III, A. J. (1994). **Dirección y Administración Estratégicas: conceptos, casos y lecturas.** Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.

VAN DE VEN, A. H. (1992). **Suggestions for Studying Strategy Process: a research note.** London. Strategic Management Journal, vol.13: pp. 169-188.

VILAR, Antonio S. (1998). **El control de gestión en los objetivos de la empresa.** Harvard - Deusto. Gestión en Finanzas, contabilidad y administración. vol. mar-abr (22): pp.53-60.