

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E CRIAÇÃO DE INTELIGÊNCIA
ORGANIZACIONAL COMO FATOR CONTINGENCIAL: UMA REVISÃO
SISTEMÁTICA**

RAPHAEL AUGUSTO DE MORAES
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA (UFU)

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E CRIAÇÃO DE INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL COMO FATOR CONTINGENCIAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Introdução:

A globalização e a rápida evolução tecnológica aumentaram significativamente a complexidade e a competitividade dos mercados. Nesse contexto, estratégias competitivas e inteligência organizacional tornaram-se ferramentas fundamentais para as organizações que buscam se destacar e manter uma posição de liderança. A Teoria da Contingência, com sua premissa de que não existe uma abordagem única e universalmente aplicável, oferece uma perspectiva valiosa para a implementação de estratégias competitivas. Este artigo visa explorar a aplicação prática da Teoria da Contingência na formulação de estratégias competitivas para obtenção de vantagens e formação de inteligência organizacional, visando oferecer evidências para as empresas que lidam com diferentes formas de competição.

A conceituação de estratégia tem suas raízes nos campos militares e foi adaptada para o contexto empresarial na segunda metade do século XX. Chandler (1962) foi um dos pioneiros, definindo estratégia como a determinação das metas e objetivos básicos de uma empresa e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para alcançar essas metas. Andrews (1971) e Ansoff (1965) ampliaram essa definição, enfatizando o processo de formulação de estratégia e a importância da análise ambiental.

Nos anos 1980, Michael Porter introduziu o modelo das cinco forças e a análise da cadeia de valor, oferecendo uma abordagem mais estruturada e analítica para entender a competitividade e a posição estratégica de uma organização. A perspectiva de Porter dominou a literatura de estratégia por muitos anos, enfatizando a importância da posição de mercado e das vantagens competitivas sustentáveis.

Já o campo de estudos das vantagens competitivas evoluiu com o tempo. Inicialmente, a vantagem competitiva era vista principalmente em termos de posição de mercado e economias de escala. Nos anos 1990, a abordagem baseada em recursos (RBV) ganhou destaque, com Barney (1991) argumentando que a vantagem competitiva sustentável deriva da posse de recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (VRIN). Prahalad e Hamel (1990) introduziram o conceito de competências essenciais, sugerindo que as capacidades internas de uma empresa são fundamentais para sustentar a vantagem competitiva. Teece, Pisano e Shuen (1997) ampliaram essa visão ao desenvolver a teoria das capacidades dinâmicas, que enfatiza a importância da habilidade de uma empresa em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder rapidamente às mudanças do mercado.

A avaliação e o gerenciamento das competências internas e externas da organização, e por consequência dos seus subsistemas, visando estabelecer a harmonia entre os diferentes sistemas (administrativo, estratégico, tecnológico, estrutural, humano-cultural e ambiental) e suas inter-relações, foi objeto de estudo da teoria contingencial (MORGAN, 2006). Esta teoria surgiu em resposta às limitações das abordagens clássica e das relações humanas, propondo que não há uma única melhor forma de organizar e gerir uma empresa. Ao invés disso, a eficácia organizacional depende da congruência entre a estrutura da organização e várias contingências situacionais.

A estrutura do artigo é organizada em algumas seções. Primeiramente, a revisão da literatura apresenta uma análise detalhada das teorias e estudos prévios sobre estratégia,

competitividade e teoria da contingência, fornecendo a base teórica para a pesquisa. Em seguida, os procedimentos metodológicos são descritos, detalhando os métodos de coleta e análise de dados, incluindo a revisão sistemática qualitativa e a análise documental. A seção de análise dos resultados e discussão aborda os principais achados da pesquisa, discutindo como os fatores contingenciais impactam a formação de estratégias e a competitividade organizacional. Esta seção também valida as hipóteses propostas, demonstrando a relação entre estrutura organizacional, estratégia contingencial e criação de inteligência. Por fim, a conclusão sintetiza os principais objetivos e resultados do estudo, destacando as limitações encontradas e sugerindo oportunidades para pesquisas futuras.

A estratégia como fator contingencial e a formação de inteligência

A noção de estratégia nas organizações emergiu a partir da transposição de conceitos militares para o mundo corporativo, refletindo inicialmente uma lógica de comando, objetivos e alocação racional de recursos. Chandler (1962), Andrews (1971) e Ansoff (1965) marcaram um ponto de inflexão ao propor que a estratégia como ponte entre a organização e seu contexto externo. Michael Porter (PORTER, 1980; 1985) difundiu a estratégia como um exercício de diferenciação e escolha de posicionamento para alcançar vantagens competitivas sustentáveis.

Durante a década de 1990, o campo passou a questionar a suficiência da análise externa para explicar o desempenho superior. Ganhou força a abordagem baseada em recursos (RBV), que desloca o foco para os ativos internos das firmas. Barney (1991) foi central nesse movimento, argumentando que vantagens duradouras derivam de recursos que sejam valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis (VRIN). Em paralelo, Prahalad e Hamel (1990) introduziram o conceito de competências essenciais, propondo que a base da estratégia reside na combinação singular de capacidades organizacionais difíceis de replicar. Teece, Pisano e Shuen (1997), que propuseram a teoria das capacidades dinâmicas. Em ambientes marcados por transformação constante, o desempenho competitivo depende da habilidade da empresa de renovar suas competências, adaptar estruturas e integrar conhecimentos de maneira ágil e contínua.

A avaliação e gerenciamento das competências internas e externas da organização e, por consequência, dos seus subsistemas, visando estabelecer a harmonia entre os diferentes sistemas (administrativo, estratégico, tecnológico, estrutural, humano-cultural e ambiental) e suas inter-relações, foi objeto de estudo da teoria contingencial (MORGAN, 2006). Também conhecida como abordagem contingencial, a teoria surgiu em resposta às limitações das abordagens clássica e das relações humanas, propondo que não há uma única melhor forma de organizar e gerir uma empresa. Ao invés disso, a eficácia organizacional depende da congruência entre a estrutura da organização e várias contingências situacionais. Burns e Stalker (1961), evidenciam que a adaptação bem-sucedida da organização ao meio ambiente depende da habilidade em interpretar as condições que a organização enfrenta de maneira que seja possível tomar decisões assertivas. Lawrence e Lorsch (1967) complementam, sinalizando que diferentes tipos de organizações são necessários para lidar com diferentes condições de mercado. Ainda, a eficiência estratégica e a performance da empresa dependem do equilíbrio entre os subsistemas (MORGAN, 2006).

A teoria contingencial também foi desenvolvida por autores como Woodward (1965), que explorou a relação entre tecnologia de produção e estrutura organizacional, demonstrando que diferentes tecnologias (produção em massa, produção em pequenos lotes, e produção contínua) demandam diferentes estruturas organizacionais para maximizar a eficiência

(FAGUNDES et al, 2010). Ademais, Mintzberg (1973) destacou a complexidade e a diversidade das formas organizacionais, propondo que a estrutura de uma organização é influenciada por uma série de fatores contingenciais, incluindo o ambiente, a estratégia, a idade e o tamanho da organização.

Os estudos relacionados à estratégia - como fator contingencial - e às vantagens competitivas, refletem mudanças nos contextos organizacionais e econômicos. Volberda (2004) destaca três perspectivas estratégicas - Clássica, Moderna e Pós-Moderna. A perspectiva clássica de estratégia, como enraizada em uma visão mecanicista de organização, enfatiza o planejamento formal, hierárquico e racional. Está diretamente influenciada por autores como Chandler (1962) e Andrews (1971), considerando a estratégia como um processo linear de formulação e implementação de planos, onde a racionalidade e a análise industrial são fundamentais. Nota-se ainda um alinhamento com a teoria organizacional mecanicista, que vê as organizações como sistemas fechados e controláveis, conforme descrito por Morgan (2006) em sua metáfora da máquina. Mintzberg (1994), ao contrário, argumenta que a estratégia muitas vezes emerge de forma não planejada, a partir de práticas e ações incrementais dos gestores de linha. Assim como a pesquisa de Fredrickson e Mitchell (1984) também destaca que, em ambientes turbulentos, o planejamento formal pode levar à rigidez, restringindo a inovação e a adaptabilidade.

Já a perspectiva moderna de estratégia, reflete uma visão mais contingencial da organização (VOLBERDA, 2004). Influenciada por March e Simon (1958), a abordagem destaca as limitações cognitivas e a racionalidade limitada dos gestores, reconhecendo que as decisões estratégicas são frequentemente incrementais e desordenadas (LINDBLUM, 1959; QUINN, 1980). No entanto, para Volberda (2004) sugere que as estratégias devem ser flexíveis e adaptativas, refletindo a natureza dinâmica e imprevisível dos ambientes competitivos modernos. Essa perspectiva é corroborada por autores como Pettigrew (1985), que destaca a importância do contexto e da mudança contínua na formulação de estratégias eficazes. Morgan (2006) e Donaldson (1999), em suas discussões sobre a teoria da contingência, também argumentam que a estrutura e as estratégias organizacionais devem ser adaptadas às circunstâncias específicas e ao contexto ambiental.

A perspectiva pós-moderna de estratégia se concentra na construção de significados e na adaptação contínua através de esquemas estratégicos, permitindo às organizações interpretar e responder eficazmente às mudanças no ambiente competitivo (VOLBERDA, 2004). Esta abordagem está enraizada na teoria da agência, que enfatiza a importância das relações de agência e dos conflitos de interesse entre os principais stakeholders (EISENHARDT, 1989). Weick (1979) argumenta que a realidade organizacional é socialmente construída através de processos de interação e sensemaking, onde as percepções são continuamente negociadas e reinterpretadas. Conclusão semelhante foi identificada por Smircich e Stubbart (1985), que destacam a importância do sentido e da interpretação na gestão estratégica.

Dessa forma, são três as principais áreas para a síntese em estratégia: a delimitação das fronteiras organizacionais, o desenvolvimento de competências dinâmicas e a busca de configurações estratégicas viáveis (VOLBERDA, 2004; VOLBERDA; ELFRING, 2001). Essas áreas podem ser analisadas em relação aos tipos de organização propostos por Morgan (2006). Estruturas mais flexíveis, como burocracias profissionais, estruturas simples e adhocracias, são mais capazes de implementar as estratégias de Volberda devido à sua adaptabilidade e capacidade de reconfiguração rápida. Em contraste, estruturas burocráticas e departamentalizadas, embora eficientes em ambientes estáveis, podem enfrentar desafios

significativos em ambientes dinâmicos devido à sua rigidez e falta de flexibilidade, logo, incorrendo em potenciais desvantagens competitivas.

Segundo de Moura, Camargo e Zanin (2017), o nível de competitividade pode influenciar nas tomadas de decisão, principalmente as estratégicas. A competição fornece incentivos para que os gestores aprimorem suas técnicas e ferramentas de gestão, além de internalizar recursos que permitam avaliar e diagnosticar fenômenos externos e que se integrem ao objetivo de possibilitar maior desenvolvimento e uma melhoria contínua. De Oliveira et al. (2015) enfatiza que as organizações enfrentam inúmeros desafios decorrentes de fatores ambientais adversos, como avanços tecnológicos, necessidade de novos produtos e serviços, globalização dos mercados, desregulamentação, instabilidade política, mudanças culturais e a disseminação de serviços na Era da Informação. Esses fatores exercem uma pressão constante e variada sobre as empresas. A Teoria da Contingência é especialmente eficiente em promover a competitividade, pois enfatiza a necessidade de adaptação às mudanças ambientais. Ao se ajustar adequadamente às contingências do ambiente, as empresas conseguem criar condições favoráveis para obter vantagens competitivas. A formação de inteligência organizacional parece ser não somente uma consequência da identificação da estratégia como fator contingencial, mas também uma capacidade para a orientação estratégica e o aumento da competitividade.

Ngo (2022) define orientação estratégica como o grau em que as empresas exercem um padrão de comportamento para se adaptar a ambientes externos, como a concorrência de mercado. A intensidade da competitividade de mercado está relacionada à pressão enfrentada pelas empresas que competem entre si. Quando a concorrência é intensa, a empresa pode exercer um comportamento agressivo para obter vantagem em itens como preço, promoção, integração vertical, pesquisa e desenvolvimento e inovação tecnológica. O papel central da orientação estratégica é levar as empresas a alcançarem um desempenho superior. Dessa forma, a estratégia eficaz é aquela ajustada aos ambientes.

A inteligência organizacional, entendida como a capacidade de uma organização de adquirir, processar e aplicar conhecimento, é fundamental para a tomada de decisões estratégicas informadas e para a adaptação às mudanças ambientais (MORESI, 2001). Nobre, Tobias e Walker (2011) destacam que a inteligência organizacional permite às empresas desenvolver habilidades adaptativas e responder efetivamente a contextos estratégicos e contingenciais, uma vez que a inteligência está relacionada ao grau ou intensidade com que a organização satisfaz seus objetivos. Calof e Wright (2008) argumentam que a inteligência competitiva, um componente da inteligência organizacional, é essencial para a inovação e a sustentabilidade competitiva. Além disso, Choo (2001) enfatiza que a capacidade de processar e interpretar informações é vital para a criação de conhecimento organizacional e a tomada de decisões estratégicas. Crossan, Lane e White (1999) mostram que a inteligência organizacional facilita o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, que são cruciais para a vantagem competitiva sustentável. Glynn (1996) complementa essa visão ao explorar a interação entre a inteligência individual e organizacional, destacando sua importância para a inovação e o desempenho.

A inteligência organizacional tem uma relação direta com os tipos de orientação estratégica descritos por Miles e Snow (1978) e Mintzberg (1973). Miles e Snow identificam quatro tipos de orientações estratégicas: defensores, prospectores, analisadores e reatores. Cada tipo de orientação depende da capacidade da organização de adquirir e utilizar informações para adaptar suas estratégias. Os defensores necessitam de uma inteligência organizacional forte para monitorar seu ambiente e defender sua posição de mercado através da eficiência operacional e controle de custos. Os prospectores dependem da inteligência organizacional

para identificar novas oportunidades de mercado e inovar continuamente. Já os analisadores precisam equilibrar a inteligência organizacional para manter eficiência nas operações existentes enquanto exploram seletivamente novas oportunidades. Por fim, os reatores demonstram a falta de uma estratégia consistente, refletindo em uma deficiência na inteligência organizacional (MILES; SNOW, 1978; NGO, 2022). Mintzberg (1973) sugere que a estratégia pode ser deliberada ou emergente. A inteligência organizacional demonstra ser importante para ambos os tipos de estratégias, permitindo que as empresas ajustem suas estratégias de acordo com as mudanças do ambiente, seja de forma planejada ou emergente.

É comum encontrar referências que explorem a aplicação da teoria da contingência no contexto competitivo e estratégico das organizações (FAGUNDES et al., 2010; DE MOURA et al., 2017; ZANATTA, 2018; DE OLIVEIRA et al., 2015; NGO, 2022). Pratono (2022), destaca a intersecção entre o conceito de capacidade dinâmica e a teoria contingencial, argumentando que as capacidades dinâmicas demonstram como as empresas lidam com a turbulência tecnológica em seus mercados, criando oportunidades através do desenvolvimento de uma estratégia competitiva para lidar com a incerteza dos ambientes. Mehmood et al. (2023) discutem o impacto da estratégia de gestão de recursos humanos nos resultados organizacionais, considerando o papel moderador das contingências ambientais. Eles sugerem que práticas de RH alinhadas com as condições ambientais podem melhorar significativamente o desempenho organizacional. Tsai e Hsu (2014) investigam a colaboração interfuncional e o desempenho de novos produtos, sob a ótica contingencialista, destacando a importância dos mecanismos de integração do conhecimento e formação da inteligência. Eles sugerem que a colaboração eficiente entre diferentes funções organizacionais pode melhorar o desempenho de novos produtos em ambientes competitivos.

Levando em consideração a importância da lente contingencialista nos estudos de estratégia, da competitividade e na consequente formação de inteligência organizacional, este artigo tem por objetivo realizar uma investigação das intersecções entre o campo de estudo da competitividade e a teoria da contingência, visando oferecer uma avaliação compreensiva sobre fatores contingenciais que impactam na formação de estratégias e obtenção de vantagens competitivas. A teoria contingencial na administração e em outras áreas sugere que não existe uma única melhor maneira de organizar, liderar ou tomar decisões. Em vez disso, a eficácia dessas ações depende de como os fatores contingenciais se alinham com as circunstâncias específicas. Por exemplo, a estrutura organizacional mais eficaz para uma grande corporação pode ser muito diferente da estrutura ideal para uma pequena empresa, devido a fatores contingenciais como recursos disponíveis, cultura organizacional e dinâmica do mercado (WOODWARD, 1965; LAWRENCE; LORSCH, 1967).

Procedimentos Metodológicos:

A pesquisa utiliza procedimentos baseados em protocolos de leitura e Revisão Sistemática (RS), em combinação com a técnica da Análise de Documental para sistematização dos dados. A Revisão Sistemática Qualitativa é uma metodologia rigorosa e estruturada que busca sintetizar estudos qualitativos sobre um tópico específico, permitindo a identificação de padrões, temas e ideias gerais a partir de uma ampla gama de pesquisas. Este método envolve a formulação de uma pergunta de pesquisa clara, a criação de um protocolo detalhado, a realização de uma busca abrangente em bases de dados, a aplicação de critérios de inclusão e exclusão rigorosos, a extração sistemática de dados, a avaliação crítica da qualidade dos estudos e a síntese temática dos dados coletados (YIN, 2015; FLICK, 2018; MINAYO, 2010). Ao aplicar uma avaliação crítica e uma síntese temática rigorosa, a revisão sistemática qualitativa oferece uma visão abrangente e detalhada, promovendo um entendimento mais

profundo e fundamentado dos tópicos investigados, especialmente em contextos de pesquisa complexos e multidimensionais (YIN, 2015; FLICK, 2018; MINAYO, 2010).

A análise documental é uma metodologia qualitativa que envolve a coleta, avaliação e interpretação sistemática de documentos para compreender e extrair informações relevantes sobre um fenômeno específico. Esse método é amplamente utilizado nas ciências sociais aplicadas para investigar contextos históricos, organizacionais e culturais, fornecendo conhecimentos detalhados a partir de fontes escritas, visuais ou multimídia. O processo de análise documental começa com a definição clara do problema de pesquisa e a seleção criteriosa dos documentos que serão analisados, incluindo textos oficiais, relatórios, cartas, diários, fotografias e outros materiais relevantes (BOWEN, 2009; CELLARD, 2008; SEVERINO, 2017). Através de uma avaliação crítica e sistemática dos documentos, a análise documental possibilita a construção de uma narrativa coerente e fundamentada, promovendo uma compreensão mais ampla e detalhada dos tópicos investigados, especialmente em contextos complexos e multidimensionais (BOWEN, 2009; CELLARD, 2008; SEVERINO, 2017).

Para este estudo, adotaremos uma analogia da análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Para a pesquisadora, alguns procedimentos de tratamento da informação documental apresentam similaridades com uma parte das técnicas de análise de conteúdo. A análise documental é definida como “*uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob a forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, sua consulta e referência*”, visando representar de outra maneira as informações contidas, por intermédio de procedimentos de transformação (BARDIN, 2011, p.51). Ainda, a análise documental se faz, principalmente, por classificação-indexação, que permite classificar os elementos de informação dos documentos: resumos, palavras-chave, descritores ou índices (BARDIN, 2011).

Para a criação do “*corpus*” de análise, seguimos as etapas definidas por Bardin (2011) para a análise de conteúdo. Primeiramente, levando em conta o objetivo oferecer uma avaliação compreensiva sobre fatores contingenciais que impactam na formação de estratégias e obtenção de vantagens competitivas, definimos algumas hipóteses a investigar:

H1: *Os autores atribuem uma relação positiva entre a estrutura da organização e a competitividade.*

H2: *A estratégia é tratada como fator contingencial.*

H3: *A criação de inteligência é uma capacidade estratégica e vinculada ao aumento da competitividade.*

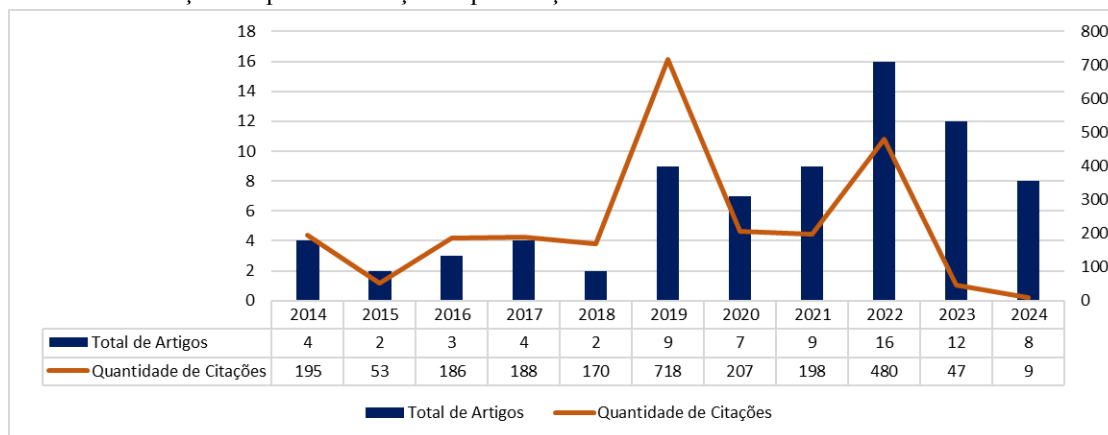
Pela dificuldade em encontrar documentos empresariais, como fonte, foi identificada a produção científica relacionada aos termos “*Competitive*” e “*Contingency Theory*”, filtrando pelo período entre os anos 2014 e 2024. Classifica-se, quanto à sua natureza, como uma pesquisa documental. Em termos de objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva e, quanto à abordagem, é uma pesquisa qualitativa, baseada na coleta de documentos na base *Web of Science*. Alguns fatores que justificam a escolha da base incluem a ampla abrangência de periódicos internacionais de alto impacto em diversas áreas do conhecimento, especialmente nas ciências sociais e administração. O extenso acervo disponível permite o acesso a inúmeros artigos, incluindo produções presentes em outras bases. Na busca de artigos, foram utilizadas as opções Palavras chaves, Resumo e Título.

Inicialmente, a coleta dos artigos resultou em 81 estudos¹. Foram considerados artigos de acesso aberto, revisados por pares e que possuíam um Identificador de Objeto Digital (DOI, em inglês). As áreas de pesquisa focaram-se na Economia, Negócios, Pesquisa Operacional, Ciências Sociais e Ciências da Gestão, uma vez que o objetivo deste estudo se limita à avaliação do desenvolvimento de estratégias competitivas, sob a luz da teoria contingencial. Na sequência, foi realizada uma revisão com o objetivo de identificar se os estudos possuíam aderência ao tema deste artigo e a exclusão de duplicidades. Para tal finalidade foram adotados os seguintes critérios: leitura de títulos e resumos e, quando não suficiente, a leitura dos artigos.

Análise dos Resultados e Discussão:

Ao analisar a amostra de artigos qualitativos que utilizam a análise de conteúdo como metodologia, temos ao todo 76 trabalhos, distribuídos entre 2014 e 2024, porém sem um controle amostral por ano. Como a amostra foi aleatória e representativa do total, o Gráfico 1 evidencia que não houve problema amostral por excessiva concentração em poucos anos e nos dão uma noção do aumento da produção, principalmente nos últimos anos. Por outro lado, ao verificar a quantidade de citações, é possível depreender que não se comportam linearmente ao longo do tempo. Existem momentos em que há muitas citações, como em 2019 e 2022, assim como períodos com menor quantidade de citações, como 2015 e 2023. Apesar disso, o alto volume de citações ao longo dos últimos 10 anos maior sinaliza uma evidência de maior interesse na pesquisa acadêmica que explore a aplicação da teoria contingencial para entender fenômenos no campo da estratégia e competitividade.

GRÁFICO 1 - Evolução temporal de citações e publicações



Fonte: Elaboração Própria.

Os trabalhos estão distribuídos por 52 revistas indexadas à *Web of Science*. Em sua maioria, são revistas da área estratégica, principalmente com foco industrial/produtivo. Dentre as revistas com mais trabalhos na amostra, conforme o Tabela 2, destacam-se a *International Journal of Production Economics* com 5 trabalhos, seguida pela *Journal of Business Research* com 4 artigos. Analisando pelo volume de citações, o destaque se mantém com a *IJPE*, com 251 citações, seguida pela *Management Decision*, com 238 citações e 2 publicações.

TABELA 2 - Revistas que mais publicaram

	Total de Artigos	Quantidade de Citações
INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION ECONOMICS	5	251
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	4	75

BUSINESS STRATEGY AND THE ENVIRONMENT	3	225
PRODUCTION PLANNING & CONTROL	3	52
JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING	3	50
COGENT BUSINESS & MANAGEMENT	3	15
MANAGEMENT DECISION	2	238
STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL	2	138
JOURNAL OF INTERNATIONAL MARKETING	2	93
ASIA PACIFIC JOURNAL OF MANAGEMENT	2	75
INTERNATIONAL JOURNAL OF OPERATIONS & PRODUCTION MANAGEMENT	2	42
INTERNATIONAL MARKETING REVIEW	2	39
JOURNAL OF OPERATIONS MANAGEMENT	2	22
INTERNATIONAL JOURNAL OF EMERGING MARKETS	2	10
SAGE OPEN	2	4

Fonte: Elaboração Própria.

Quanto à análise da produção das instituições, foram contabilizadas todas as instituições de todos os autores das 76 publicações selecionadas. No geral 149 instituições aparecem 223 vezes, vinculadas ao nome de pelo menos um dos autores. Considerando apenas as universidades que produziram no mínimo três artigos, e que representam 26% do total de documentos, é notável que há uma maior movimentação neste campo de estudo sendo realizado no Reino Unido, como demonstra a Tabela 3.

TABELA 3 - Instituições que mais publicaram.

	Artigos Totais	País	Citações
University of Kent	7	Inglaterra	565
Loughborough University	7	Inglaterra	260
De Montfort University	4	Inglaterra	412
University of Bradford	4	Inglaterra	320
University of London	4	Inglaterra	199
University of Leeds	4	Inglaterra	165
Hong Kong Polytechnic University	3	Hong Kong	61
Montpellier Business School	3	França	464
University of Sheffield	3	Inglaterra	61

Fonte: Elaboração Própria.

Os autores exploram os tópicos principais utilizando diversas metodologias e contextos. Por exemplo, muitos estudos utilizam análises quantitativas e qualitativas para investigar como os fatores contingenciais afetam diferentes aspectos organizacionais, como desempenho, inovação e competitividade. Há um enfoque significativo em estudos de caso, modelagem de equações estruturais, análises de regressão e revisões sistemáticas da literatura, para examinar as contingências que afetam a eficácia das estratégias e práticas organizacionais.

Todos os documentos foram categorizados quanto ao seu enfoque temático, na tentativa de avaliar um campo central de estudo e suas interrelações com os demais objetos foco deste artigo, sendo: A) Teoria da contingência; B) Orientação Estratégica; C) Competitividade; D) Inteligência. A atribuição a uma categoria levou em conta as análises de título, resumo, palavras-chave e, em caso de divergências, na leitura do artigo. O agrupamento dos documentos ficou conforme apresentado na tabela 4. Ainda, buscou investigar em quais casos haviam relações explícitas entre duas ou mais categorias no corpo dos documentos. Os resultados indicaram que apenas 3 estudos (4%) relacionaram os quatro objetos de forma direta, enquanto 28 (37%) trabalhos fizeram relações entre três das categorias e 27 (35%) entre duas das categorias.

TABELA 4 - Categoria dos Artigos

	Total de Artigos	Quantidade de Citações
Explora diretamente a Teoria da Contingência (A)	71	2363
Explora diretamente a Orientação Estratégica (B)	39	1141
Explora diretamente a Criação de Inteligência (C)	7	216
Explora diretamente os Atributos de Competitividade (D)	51	1594

Fonte: Elaboração Própria.

Os artigos no agrupamento A utilizam a teoria da contingência para entender como diferentes fatores contextuais impactam as práticas organizacionais. McAdam et al. (2019) e Naidu et al. (2023) exploram como variáveis como cultura organizacional e orientação empreendedora influenciam a eficácia da gestão da qualidade e do desempenho dos negócios. Esses estudos enfatizam que não há uma abordagem única que funcione para todas as organizações; em vez disso, as práticas de gestão devem ser adaptadas ao contexto específico da organização.

O foco do agrupamento B está relacionado em como a estratégia empresarial deve ser moldada de acordo com os fatores contingenciais. A análise de marca internacional e o alinhamento estratégico são alguns dos temas. Esses estudos mostram que as estratégias precisam ser flexíveis e adaptáveis, levando em consideração fatores como o ambiente competitivo e a orientação tecnológica.

A categoria C contempla os artigos agrupados sob a premissa de criação da inteligência organizacional, investigando como as capacidades de análise de dados e a resiliência organizacional podem ser utilizadas para melhorar a competitividade. A análise de mídias sociais e a capacidade de previsão são temas recorrentes, sugerindo que a capacidade de gerenciar e alavancar dados é um fator crítico para a vantagem competitiva.

Por fim, o agrupamento D analisa como a competitividade é influenciada pelas estratégias empresariais. A inovação e o capital intelectual são frequentemente discutidas como fatores que podem fornecer uma vantagem competitiva. Os estudos enfatizam a importância da inovação e da adaptação estratégica para manter a competitividade em mercados dinâmicos.

Avaliando a relação entre duas categorias estudadas, fica evidente que as inter-relações mais comuns exploradas pelos pesquisadores são as análises da teoria contingencialista aplicada à competitividade das organizações (46), seguida pela investigação da orientação estratégica dentro do contexto contingencial (36), como demonstra a Tabela 5.

TABELA 5 - Relação entre categorias, em número de artigos

	A	B	C	D
Explora diretamente a Teoria da Contingência	-	36	7	46
Explora diretamente a Orientação Estratégica	36	-	3	30
Explora diretamente a Criação de Inteligência	7	3	-	7
Explora diretamente os Atributos de Competitividade	46	30	7	-

Fonte: Elaboração Própria.

Além disso, para evidenciar melhor as relações entre estes quatro grupos, expandimos a análise, incluindo o número de citações (tabela 6). Fica evidente que os estudos que tratam da aplicação da teoria contingencialista no contexto da competitividade organizacional também

como diferentes configurações organizacionais podem levar a uma melhoria no desempenho competitivo. Dessa forma, a H1 parece ser verdadeira. A presença significativa de termos como "*strategy*", "*contingency theory*", "*strategic orientation*", e "*strategic fit*" reforça a hipótese de que a estratégia é vista como um fator contingencial. Estudos como os de Pyper et al. (2022) e Prato (2016) mostram que a eficácia das estratégias empresariais depende fortemente do contexto específico e das condições contingenciais. Assim, a H2 também parece ser verdadeira. Termos como "*intellectual capital*", "*knowledge*", "*innovation*", "*analytics*", e "*big data*", embora menos proeminentes na nuvem de palavras, indicam que a criação de inteligência é associada à competitividade. Artigos como os de Olabode et al. (2022) e Dubey et al. (2019) confirmam essa hipótese, destacando a importância das capacidades analíticas e da inteligência organizacional para aumentar a competitividade. Portanto, não rejeitamos a H3.

A análise das relações entre as categorias de estudo e a nuvem de palavras corroboram as hipóteses propostas, evidenciando que a estrutura organizacional, a estratégia contingencial e a criação de inteligência são temas importantes nas discussões sobre competitividade nos artigos revisados.

Explorando os conteúdos centrais do *corpus* analisado, buscamos identificar os tópicos mais recorrentes nas áreas de estratégia e competitividade, com um foco particular na aplicação da teoria da contingência. A sustentabilidade é um tema amplamente discutido no contexto da vantagem competitiva. A crescente pressão para práticas empresariais sustentáveis está levando as organizações a integrar a sustentabilidade em suas estratégias. Estudos como os de Mehmood e Hanaysha (2022) e Danso et al. (2019) demonstram como a responsabilidade social corporativa, o capital intelectual verde e a inovação verde podem criar uma vantagem competitiva sustentável por meio da visibilidade e a comunicação das práticas sustentáveis são para maximizar os benefícios competitivos. Outro tema bastante recorrente é a inovação, especialmente em contextos de turbulência tecnológica, mostrando ser essencial para a resiliência organizacional. Prato (2020) e Yang et al. (2022) destacam como a capacidade de inovar permite que as organizações se adaptem rapidamente a mudanças tecnológicas e mantenham uma vantagem competitiva. A resiliência organizacional e a flexibilidade são fatores que melhoram a capacidade das empresas de responder a turbulências e mudanças no mercado.

Ainda, a gestão da qualidade (QM) e seu impacto no alinhamento estratégico das organizações é outro tema central. McAdam et al. (2019) utilizam a teoria da contingência para explorar como as práticas de QM podem ser ajustadas para melhorar o alinhamento estratégico nas PMEs, revelando que variáveis como estratégia, cultura e ciclo de vida são críticas para o sucesso das práticas de gestão da qualidade. Outro tópico emergente em competitividade se refere a criação de inteligência, especialmente através de capacidades analíticas e big data. Estudos como os de Olabode et al. (2022) e Dubey et al. (2019) mostram que a capacidade analítica das organizações, alavancada por *big data* e análises preditivas podem desenvolver uma vantagem competitiva significativa, especialmente em ambientes de alta intensidade competitiva.

Dentro do contexto de orientação estratégica temos que a orientação empreendedora (EO) e sua relação com a performance organizacional é um tópico bem explorado. Naidu et al. (2023) e Mostafiz et al. (2021) investigam como elementos de EO influenciam o desempenho financeiro e não financeiro, especialmente em ambientes competitivos, e elucidando que a orientação empreendedora pode aumentar significativamente a performance quando combinada com capacidades estratégicas adequadas. Além disso, o alinhamento estratégico

entre diferentes dimensões da organização, como negócios, TI e marketing, é essencial para melhorar a performance organizacional. Al-Surmi et al. (2020) examinam como o alinhamento triádico pode impactar positivamente o desempenho das empresas e determinar o sucesso organizacional.

A análise dos conteúdos de cada documento também nos ajuda a validar as hipóteses estabelecidas. A primeira hipótese sugere que há uma relação positiva entre a estrutura organizacional e a competitividade. Diversos estudos na base de artigos sustentam essa hipótese ao examinar como diferentes configurações organizacionais podem afetar a capacidade competitiva de uma empresa. Por exemplo, Salimian et al. (2017) exploram como o desenvolvimento de fornecedores e a estrutura organizacional impactam a qualidade interna e, conseqüentemente, a competitividade. McAdam et al. (2019) discutem como a gestão da qualidade e a estrutura das empresas influenciam o alinhamento estratégico, confirmando que a estrutura é um fator crucial para a competitividade. Resultados semelhantes podem ser encontrados em Yang et al. (2022) e Leonidou et al. (2022).

A segunda hipótese sugere que a estratégia é considerada um fator contingencial. Alguns artigos, como Cheng & Love (2022), abordam essa relação, destacando que a eficácia das estratégias empresariais depende fortemente do contexto específico em que são implementadas. Pyper et al. (2022) mostram que o gerenciamento estratégico de marcas no contexto internacional depende de fatores ambientais externos, enquanto Pratono (2016) explora como a orientação estratégica pode ser ajustada para enfrentar a turbulência tecnológica. Esses estudos indicam que a estratégia não é uma entidade fixa, mas deve ser adaptada às condições contingenciais para ser eficaz.

A terceira hipótese propõe que a criação de inteligência é uma capacidade estratégica essencial para aumentar a competitividade. Este conceito também é apoiado na literatura revisada (Wang et al., 2020; Jeble et al., 2018), especialmente em estudos que exploram a análise de big data e capacidades analíticas. Olabode et al. (2022) discutem como a capacidade analítica pode melhorar o desempenho de mercado, enquanto Dubey et al. (2019) mostram que a capacidade de análise de big data é fundamental para a agilidade da cadeia de suprimentos e a vantagem competitiva. A capacidade de criar e utilizar inteligência organizacional é crucial para manter e aumentar a competitividade em ambientes dinâmicos.

A maioria dos artigos na base de dados revisada atende, pelo menos, uma das hipóteses propostas. Esses estudos mostram como a estrutura organizacional, a estratégia contingencial e a criação de inteligência são importantes para a competitividade das organizações. Estudos que abordam aspectos muito específicos, como Li et al. (2016), ou que utilizam abordagens teóricas diferentes, embora menos diretamente relacionados, ainda fornecem evidências sobre práticas competitivas eficazes em contextos variados.

Conclusão

Este estudo teve como objetivo investigar as intersecções entre a teoria da contingência e a formulação de estratégias competitivas, avaliando como fatores contingenciais influenciam a criação de inteligência organizacional e a obtenção de vantagens competitivas. Os resultados demonstram que não existe uma única abordagem eficaz para todas as organizações; ao invés disso, a eficácia organizacional depende do alinhamento entre a estrutura, a estratégia e o contexto ambiental específico. Estudos revisados corroboram que a estrutura organizacional, quando bem ajustada às contingências do ambiente, pode melhorar significativamente a competitividade e o desempenho empresarial. A inteligência organizacional, definida como a

capacidade de adquirir, processar e aplicar conhecimento, é um elemento central para a adaptação às mudanças e para a formulação de estratégias eficazes.

As hipóteses definidas no estudo foram confirmadas. A primeira hipótese, que propõe uma relação positiva entre a estrutura organizacional e a competitividade, foi corroborada por diversos estudos que demonstram como as configurações organizacionais adequadas podem melhorar o desempenho competitivo. A segunda hipótese, que trata a estratégia como um fator contingencial, foi confirmada ao mostrar que a eficácia das estratégias empresariais depende fortemente do contexto específico e das condições contingenciais. Por fim, a terceira hipótese, que sugere que a criação de inteligência é uma capacidade estratégica essencial para aumentar a competitividade, também foi validada através de estudos que destacam a importância das capacidades analíticas e da inteligência organizacional para a competitividade.

As principais limitações deste estudo incluem a dependência de literatura existente e a possível falta de generalização dos resultados devido à variabilidade dos contextos organizacionais e ambientais analisados. Ademais, a análise foi baseada em artigos disponíveis na base de dados da Web of Science, o que pode ter limitado a abrangência das fontes revisadas.

Oportunidades para pesquisas futuras incluem a investigação de como diferentes tipos de inteligência organizacional impactam a competitividade em diversos setores, e a análise de como tecnologias emergentes, como big data e inteligência artificial, podem ser integradas na teoria contingencial para aprimorar a formulação de estratégias. Além disso, estudos empíricos que testem a aplicabilidade das hipóteses em diferentes contextos organizacionais podem fornecer evidências mais profundas e aplicáveis para gestores e acadêmicos.

Nota

¹ Link da pesquisa na WoS:

<https://www.webofscience.com/wos/woscc/summary/519887e6-64ab-4d00-b13f-4c17c55c2950-faa75202/relevance/1>

Referências

- AL-SURMI, A.; CAO, G.; DUAN, Y. The impact of aligning business, IT, and marketing strategies on firm performance. **Industrial Marketing Management**, v. 84, p. 39-49, 2020.
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. I. **Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edição revisada e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BOWEN, G. A. Document analysis as a qualitative research method. **Qualitative Research Journal**, v. 9, n. 2, p. 27-40, 2009.
- BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961.
- CALOF, J.; WRIGHT, S. Competitive intelligence: A practitioner, academic and inter-disciplinary perspective. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 7/8, p. 717-730, 2008.
- CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. (Eds.), *A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos*. Vozes, p. 295-316, 2008.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

CHENG, J. L.; LOVE, E. G. Designing chief innovation officer positions: a strategic contingency framework. **Journal of Organization Design**, v. 11, n. 4, p. 115-128, 2022.

CHOO, C. W. The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions. **International Journal of Information Management**, v. 21, n. 5, p. 329-340, 2001.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: From intuition to institution. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.

DANSO, A.; ADOMAKO, S.; AMANKWAH-AMOAHA, J.; OWUSU-AGYEI, S.; KONADU, R. Environmental sustainability orientation, competitive strategy and financial performance. **Business Strategy and the Environment**, v. 28, n. 5, p. 885-895, 2019.

DE LUCA, L. M.; ATUAHENE-GIMA, K. Market knowledge dimensions and cross-functional collaboration: Examining the different routes to product innovation performance. **Journal of Marketing**, v. 71, n. 1, p. 95-112, 2007.

DE MOURA, G. D.; DE CAMARGO, T. F.; ZANIN, A. Competitividade de mercado e gerenciamento de resultados: um estudo sob a ótica da teoria da contingência. **Revista de Ciências da Administração**, p. 86-101, 2017.

DE OLIVEIRA, W. F. M.; EL AOUAR, W. A.; DA SILVA BARRETO, L. K.; DOS SANTOS, O. S.; DE OLIVEIRA, H. C. Da teoria clássica à contingencial: contribuições à competitividade das organizações. **RAUnP**, v. 7, n. 2, p. 43-58, 2015.

DONALDSON, L. **The contingency theory of organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1999.

DUBEY, R.; GUNASEKARAN, A.; CHILDE, S. J. Big data analytics capability in supply chain agility: The moderating effect of organizational flexibility. **Management Decision**, v. 57, n. 8, p. 2092-2112, 2019.

EISENHARDT, K. M. Agency theory: An assessment and review. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 57-74, 1989.

ELFRING, T.; VOLBERDA, H. W. Schools of thought in strategic management: Fragmentation, integration or synthesis. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 9, p. 703-722, 2001.

FAGUNDES, J. A.; PETRI, M.; LAVARDA, R. B.; RODRIGUES, M. R.; LAVARDA, C. E. F.; SOLLER, C. C. Estrutura organizacional e gestão sob a ótica da teoria da contingência. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 78, p. 92-102, 2010.

FLICK, U. **The SAGE Handbook of Qualitative Data Collection**. SAGE Publications, 2018.

FREDRICKSON, J. W.; MITCHELL, T. R. Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 2, p. 399-423, 1984.

GLYNN, M. A. Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1081-1111, 1996.

GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 375-387, 1996.

HAMEL, G. *Leading the revolution*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2000.

JEBLE, S.; DUBEY, R.; CHILDE, S. J.; PAPADOPOULOS, T.; ROUBAUD, D.; PRAKASH, A. Impact of big data and predictive analytics capability on supply chain sustainability. **The International Journal of Logistics Management**, v. 29, n. 2, p. 513-538, 2018.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment: Managing differentiation and integration**. Harvard Business School Press, 1967.

LEONIDOU, L. C.; PALIHAWADANA, D.; AYKOL, B.; CHRISTODOULIDES, P. Effective small and medium-sized enterprise import strategy: Its drivers, moderators, and outcomes. **Journal of International Marketing**, v. 30, n. 1, p. 18-39, 2022.

LI, W.; TSANG, E. W.; LUO, D.; YING, Q. It's not just a visit: Receiving government officials' visits and firm performance in China. **Management and Organization Review**, v. 12, n. 3, p. 577-604, 2016.

LINDBLOM, C. E. The science of "muddling through". **Public Administration Review**, v. 19, n. 2, p. 79-88, 1959.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.

MCADAM, R.; MILLER, K.; MCSORLEY, C. Towards a contingency theory perspective of quality management in enabling strategic alignment. **International Journal of Production Economics**, v. 207, p. 195-209, 2019.

MEHMOOD, K. K.; HANAYSHA, J. R. Impact of corporate social responsibility, green intellectual capital, and green innovation on competitive advantage: Building contingency model. **International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)**, v. 13, n. 1, p. 1-14, 2022.

MEHMOOD, K. K.; MASOOD, S.; HANAYSHA, J. R. A moderated model for the effect of human resource management strategy on organizational outcomes. **Management and Labour Studies**, v. 48, n. 4, p. 457-477, 2023.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN, H. J. Organizational strategy, structure, and process. **The Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec, 2010.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Free Press, 1994.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, v. 30, p. 35-46, 2001.

MORGAN, G. **Images of organization**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2006.

MOSTAFIZ, M. I.; HUGHES, M.; SAMBASIVAN, M. Entrepreneurial orientation, competitive advantage and strategic knowledge management capability in Malaysian family firms. **Journal of Knowledge Management**, v. 26, n. 2, p. 423-458, 2022.

NAIDU, S.; SINGH, G.; NARAYAN, J. Revisiting the contingency theory: Dissection of entrepreneurial orientation elements in retail franchisee performance. **International Journal of Emerging Markets**, v. 18, n. 9, p. 2343-2362, 2023.

NGO, Q. H. Eficácia dos ajustes estratégicos em um mercado competitivo: Foco em pequenas empresas em um país emergente. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, e2021-0640, 2022.

NOBRE, F. S.; TOBIAS, A. M.; WALKER, D. S. Uma visão da empresa baseada em habilidades: contextos estratégicos e contingenciais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, p. 413-432, 2011.

OLABODE, O. E.; BOSO, N.; HULTMAN, M.; LEONIDOU, C. N. Big data analytics capability and market performance: The roles of disruptive business models and competitive intensity. **Journal of Business Research**, v. 139, p. 1218-1230, 2022.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley, 1959.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

- PRATONO, A. H. Strategic orientation and information technological turbulence: Contingency perspective in SMEs. **Business Process Management Journal**, v. 22, n. 2, p. 368-382, 2016.
- PRATONO, A. H. The strategic innovation under information technological turbulence: The role of organisational resilience in competitive advantage. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v. 32, n. 3, p. 475-491, 2022.
- PETTIGREW, A. Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In: LAWLER, E. (ed.). **Doing research that is useful in theory and practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- PYPER, K.; DOHERTY, A. M.; GOUNARIS, S.; WILSON, A. A contingency-based approach to the nexus between international strategic brand management and export performance. **Journal of Business Research**, v. 148, p. 472-488, 2022.
- QUINN, J. B. **Strategies for change: Logical incrementalism**. Homewood, IL: Irwin, 1980.
- SALIMIAN, H.; RASHIDIRAD, M.; SOLTANI, E. A contingency view on the impact of supplier development on design and conformance quality performance. **Production Planning & Control**, v. 28, n. 4, p. 310-320, 2017.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. Cortez, 2017.
- SIMON, H. A. **Administrative behavior**. New York: Free Press, 1947.
- SMIRCICH, L.; STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 4, p. 724-736, 1985.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TSAI, K. H.; HSU, T. T. Cross-functional collaboration, competitive intensity, knowledge integration mechanisms, and new product performance: A mediated moderation model. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 293-303, 2014.
- VOLBERDA, H. W. Crise em estratégia: Fragmentação, integração ou síntese. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, p. 32-43, 2004.
- WANG, Y.; ZHANG, M.; TSE, Y. K.; CHAN, H. K. Unpacking the impact of social media analytics on customer satisfaction: do external stakeholder characteristics matter? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 40, n. 5, p. 647-669, 2020.
- WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.
- WOODWARD, J. **Industrial organization; theory and practice**. Oxford: Oxford University Press, 1965.
- YANG, F.; SHINKLE, G. A.; GOUDSMIT, M. The complementarity of control formalization and control flexibility: The contingent effects of competitive turbulence. **Australian Journal of Management**, v. 47, n. 4, p. 773-792, 2022.
- YIN, R. K. **Qualitative research from start to finish**. Guilford Press, 2015.
- ZANATTA, J. M. Teoria da contingência estrutural e alinhamento estratégico: Discussão no campo teórico dos estudos organizacionais. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 7, p. 4232-4241, 2018.