Modelo Metateórico Tridimensional de Eficácia Macroambiental: Um Estudo de Caso

Autoria: Me. Juarez Prado Córdova
Programa de Pós-Graduação em Administração - Universidade do Vale do Itajaí

Resumo

O artigo amplia os debates acerca do estudo do comportamento das organizações, partindo-se do modelo metateórico de Astley e Van de Ven (1985), através de um diálogo entre uma desejável interface dos modelos que explicam o fenômeno macro e microorganizacional. São integradas dimensões de análise e postulados aparentemente antagônicos, mas que se complementam e ampliam a possibilidade de compreensão das interações entre o microcosmo de uma unidade organizacional, em seus diferentes estágios de desenvolvimento, e o macrocosmo do ambiente organizacional total a qual se insere. De início, analisamos a possibilidade de coabitação entre os referenciais das visões determinista, voluntarista e realista, a partir de diferentes estágios do ciclo de desenvolvimento de uma organização. A seguir, apresentamos a construção do modelo metateórico tridimensional de eficácia estratégica no macroambiente (MM-3D-EEMA), o qual fundamenta as três dimensões de análise da eficácia no teste empírico. Na metodologia usou-se um estudo caso de adaptação estratégica de uma empresa do setor cerâmico em seu macroambiente. Foram entrevistados o proprietário e gestor financeiro, acompanhado de análises documentais na organização pesquisada. Os resultados, sugerem possibilidades de utilização do MM-3D-EEMA como ferramenta de avaliação a partir de indicadores subjetivos, recomendando novos estudos com possibilidade de utilização de estatística multivariada, devendo beneficiar governanças de cadeias produtivas e estudos vinculados à melhoria da performance.
Palavras-chave: modelo tridimensional. Micro e macroambiente. Eficácia estratégica.

Abstract

The paper extends the debates about the study of the behavior of organizations, starting from the metatheoretical model of Astley and Van de Ven (1985), through a dialogue between desirable interface with the models that explain the macro and microorganizacional phenomenon. Are integrated analytical dimensions and postulates apparently antagonistic , but complementary and that extend the possibility of understanding the interactions between the microcosm of an organizational unit , in its different stages of development , and the macrocosm of the total organizational environment which it operates. Initially , we analyzed the possibility of cohabitation between referential visions deterministic, proactive and realistic, from different stages of development from an organization. Next, we present the construction of the three-dimensional metatheoretical of strategic effectiveness in macro environment model (MM-3D-EEMA), which underlies the three-dimensional analysis of effectiveness in the empirical test. The methodology used is a case of strategic adaptation of a company's ceramic sector in its microenvironment. We interviewed the owner and financial manager, accompanied by documentary analyzes the company studied. The results suggest opportunities for using the MM-3D-EEMA as an assessment tool from subjective indicators, recommending new studies with the possibility of using multivariate statistics, should benefit governances productive chains and studies related to improved performance.
Keywords: triple-dimensional model. micro and macro environment. Strategic effectiveness.

1. INTRODUÇÃO

O estudo das teorias organizacionais avança em múltiplas direções no sentido de compreender o fenômeno organizacional. No trabalho de Astley e Van de Ven (2005) se debateu a interação entre quatro modelos teóricos das escolas de pensamento das organizações, em função da tendência fragmentária, reducionista, e da forma parcial que cada escola aborda em sua análise. Nele é estruturado um quadro integrativo dos níveis de análise micro e macroorganizacional em uma dimensão e em noutra as premissas deterministas e voluntaristas acerca da natureza humana, quadro que são analisadas as quatro perspectivas de escolas do pensamento organizacional: a visão organizacional sistêmico-estrutural, a visão da escolha estratégica, a visão da seleção natural e a visão da ação coletiva. Tal estudo coloca em debate as particularidades de cada uma dessas escolas de pensamento ao confrontar, numa dialética crítica, seus pontos principais, de maneira a respeitar e preservar suas abordagens e significados.

Em exercício para ampliar as dimensões dos debates iniciados por Astley e Van de Ven (2005) sobre a integração teórica, são encaminhados dois problemas: a) como se poderiam encaixar essas quatro escolas de pensamento organizacional a partir do contexto de uma unidade microorganizacional?; b) como construir um modelo teórico que considere a eficácia dessa organização no contexto macroorganizacional?

Na resposta à primeira questão, se obteve o encaixe teórico de três escolas de pensamento organizacional no contexto microorganizacional, bem como foi possível inserir um quadro de análise das premissas *determinista*, *voluntarista* e *sociológico realista* (WHITTINGTON, 1988) dentro do contexto propositivo para análise. Para se formatar o objeto metateórico que represente uma organização interagindo em seu macroambiente organizacional, utilizou-se o modelo de análise do ciclo de desenvolvimento organizacional (GREINER, 1972) Por se tratar de um dos modelos teóricos mais referenciados. Neste modelo são analisadas as fases de crescimento das organizações, permitindo-se a compreensão dos interesses e preocupações predominantes dos administradores nos subsistemas empresariais de planejamento, organização e controle, durante suas fases de crescimento de uma organização (PADULA, VADON, 1996). Para se responder a segunda questão, foi desenvolvido o modelo metateórico tridimensional da eficácia estratégica em seu macroambiente (MM-3D-EEMA), a partir da construção teórica do indicador de *mobilidade estratégica organizacional (MEO)* e indicador de *acesso e posse* dos recursos no macroambiente (AP), identificando-se os postulados da quarta escola do pensamento organizacional, a *visão de seleção natural*.

Ressalta-se que esta construção provocativa somente foi possível a partir da pacificação e do respeito entre as abordagens e epístemes peculiares das teorias envolvidas, uma vez que se trata de uma integração conceitual que utilizou elementos subjetivos de análise (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; NEELY, 1999; HABER; REICHEL, 2005; SAINAGHI, 2010).

A verificação empírica do modelo ocorreu através da estratégica de um estudo de caso junto à empresa Pedras-e-Texturas Ltda. Ltda. (PTL), instalada no estado de Santa Catarina.

Este trabalho está estruturado em cinco itens, incluindo essa introdução, a construção do referencial teórico, a narrativa do estudo de caso, com seus procedimentos metodológicos e a descrição do estudo empírico da empresa analisada; as discussões dos resultados e suas conclusões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Modelo Metateórico do pensamento organizacional

O modelo metateórico de Astley e Van De Ven (2005) amplia possibilidades para a construção de novos olhares sobre a integração de postulados que enfocam a questão das análises micro e macroorganizacionais. Nele os autores exercitam um cruzamento dialético das principais ideias dos quatro postulados do pensamento organizacional: a visão organizacional sistêmico-estrutural, a visão da escolha estratégica, a visão da seleção natural e a da ação coletiva, de onde é formatado um modelo metateórico para estudos, Quadro 1. Trata-se de um modelo bidimensional, apresentando as dimensões de análise: micro e macroorganizacional, e as premissas deterministas e voluntaristas acerca da natureza humana. O cruzamento teórico protagonizou uma confrontação dialética entre todas as quatro visões do pensamento organizacional, respeitando e preservando cada abordagem, possibilitando o lançamento de novos olhares sobre a questão organizacional para sua maior compreensão e análise. MILLER (1992) ressalta a necessidade das organizações ajustarem dos elementos de suas estruturas e processos para melhor desempenharem-se em seu ambiente macroorganizacional.

Quadro - 1 modelo metateórico de Astley e Van de Ven (2005)

	Visão de Seleção Natural	Visão da Ação Coletiva
Nível Macro (populações e comunidades organizacionais)	Escolas: Ecologia populacional, economia industrial, história econômica. Estrutura: A competição ambiental e a capacidade de manutenção predefinem os nichos. A estrutura da indústria é econômica e tecnicamente determinada. Mudança: Uma evolução das variações, seleções e manutenções ambientais. O contexto econômico circunscreve a direção e a amplitude do crescimento organizacional. Comportamento: Seleção ambiental aleatória, natural ou econômica. Papel do gestor: inativo **Q3**	Escolas: Ecologia humana, economia política. Estrutura: Comunidades e redes de grupos semi-autônomos e partidários que interagem para criar ou modificar os ambientes, regras e opções da coletividade. Mudança: Barganha, conflito, negociação e compromissos coletivos por meio de ajustes partidários mútuos. Comportamento: Ordens racionais coletivamente construídas e politicamente negociadas. Papel do Gestor: Interativo **Q4**
	Visão Sistêmico-Estrutural **Q1**	**Q2** Visão da Escolha Estratégica
Nível Micro (organizações individuais)	Escolas: Teoria dos sistemas, funcionalismo estrutural, teoria da contingência. Estrutura: papéis e posições ordenados hierarquicamente para atingir a função do sistema eficientemente. Mudança: Divisão e integração de papeis para adaptar os subsistemas às mudanças de ambiente, tecnologia, tamanho e necessidade de recursos. Comportamento: Determinado, restrito e adaptativo. Papel do Gestor: Reativo	Escolas: Teoria da ação, teoria de decisão contemporânea, gestão estratégica. Estrutura: As pessoas e seus relacionamentos são organizados e socializados para servir às escolhas e propósitos daqueles que estão no poder. Mudança: O ambiente e a estrutura são ordenados e incorporam significados das ações dos que estão no poder. Comportamento: Construído, autônomo e ordenado. Papel do Gestor: Proativo.
	Orientação Determinista	Orientação Voluntarista

Fonte: ASTLEY; VAN DE VEN, (2005, p. 54)

Na modelagem de construtos teóricos acerca do ambiente competitivo, a contribuição de Sharfman e Dean Jr. (1991) ocorre pela introdução de três categorias ambientais para descrever o ambiente: a complexidade, a instabilidade ou o dinamismo e a disponibilidade de recursos ou munificência. Estes autores defendem que a gestão e resposta das organizações ao

meio ambiente ocorrem pela existência de diferenças ambientais que podem ser medidas de forma objetiva, aliadas às percepções subjetivas daqueles gestores. Assim, sua identificação e medição tornam-se importantes para as empresas inseridas nesse contexto competitivo (DESS & RACHEED, 1991, SHARFMAN & DEAN JR., 1991). Estudos identificam que as forças atuantes na estrutura do ambiente macroorganizacional em que uma empresa está inserida condicionam seus comportamentos. Child e Smith (1987) recomendam que nesses ambientes a visão determinista de seleção natural impõe aos gestores, como condição de sobrevivência, que desenvolvam a destreza para o reconhecimento, a interpretação e resposta adequada às exigências setoriais, ajustando a modelagem de suas estruturas, processos e entregas.

Completando a caracterização das condições teórico-contextuais acerca do macroambiente organizacional, encontra-se o contraponto na teoria de dependência de recursos (ALDRICH e PFEFFER, 1976) que visualiza uma inversão do radicalismo determinístico da teoria da seleção natural ao considerar a organização como um agente ativo, dotado da possibilidade de decidir estrategicamente, respondendo e influenciando seu macroambiente.

2.2 Evolução e revolução microorganizacional

Para a modelagem dos construtos da interface do micro no macroambiente, referencia-se a análise de Greiner (1972) que apresenta um modelo das fases evolutivas das organizações, pela observação do comportamento organizacional, caracterizado por cinco fases: a) início; b) sobrevivência; c) sucesso; d) expansão; e) maturidade, que as organizações tendem a experimentar em seu histórico de vida.

Greiner (1972) relata que as organizações ao iniciarem suas operações tendem a crescer por ações criativas e forte envolvimento de seu fundador; conforme a organização cresce, ela se depara com crises de liderança a qual são solucionadas pela abordagem de direção das operações, ingressando na segunda fase do ciclo de crescimento. Conforme a organização cresce, essa abordagem se transforma numa restrição gerando uma segunda crise, agora de autonomia, visto que o poder está centrado na figura de seu líder-fundador ou de sócios, conduzindo a soluções pela abordagem de delegação, caracterizada pela entrada na terceira fase de crescimento organizacional.

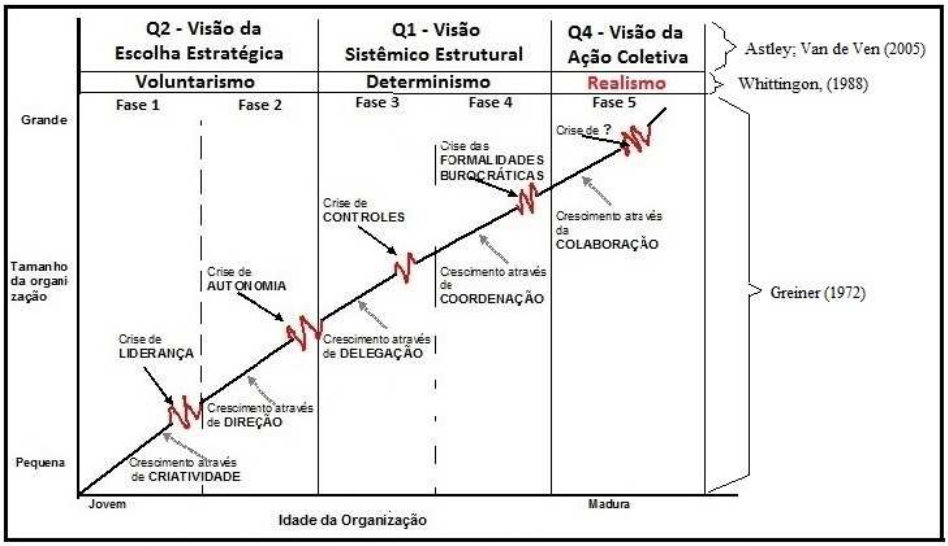
Motivadas pelo crescimento de seus sistemas e práticas internas, e sob a abordagem de delegação, nova crise é instalada – agora com foco em controles, requerendo novas soluções para equilibrar as práticas de gestão. Para atender as necessidades de crescimento da organização, soluções são encontradas através da coordenação de atividades, inserindo-se na fase de expansão, ocasião em que tende a surgir uma nova crise caracterizada pelo enrijecimento dos sistemas administrativos, de excesso de formalidades burocráticas. Tais crises que caracterizam a entrada da organização na fase de maturidade, tendem a ser solucionadas pela abordagem colaborativa entre todos os atores da organização. Greiner (1972) postula que a solução do presente tende a ser a restrição e o fator gerador da crise no sistema organizacional de seu futuro, na medida em que ela cresce e entra em nova fase evolutiva de suas práticas.

Greiner (1967) relata que as mudanças organizacionais são conduzidas através de rupturas em suas práticas de gestão resultando em melhoria e estabilização em novo patamar de desempenho organizacional. São durante os períodos turbulentos que se operam as rupturas e revoluções dos padrões de atividades estabelecidos para a instalação de bases para novos períodos de equilíbrio e novas práxis de gestão (GREINER, 1967, 1972; ROMANELLI; THUSHMAN, 1994).

2.3 Premissas acerca da natureza humana e as escolas do pensamento organizacional integradas às fases evolutivas da organização

No nível de análise do microcosmo organizacional as premissas da natureza humana, *determinista* e *voluntarista*, são salientadas e interpretadas por Astley & Van De Ven (2005) como sendo as únicas visões possíveis de existência e análise. No entanto, esse exercício teórico insere na análise do ciclo de desenvolvimento de uma organização os postulados construídos por Whittington (1988) em sua premissa "realista sociológica", como síntese integrativa daquelas duas premissas até então polarizantes. Integrando-se as premissas acerca da natureza humana ao modelo das fases de crescimento das organizações (GREINER, 1972), entende-se que durante a fase 1 - inicial e fase 2 – *crescimento*, o executivo principal da organização desfrutaria de maior poder e grau de liberdade para decidir e implementar mudanças, visto que o funcionamento da organização ainda depende dele, momento em que a premissa *voluntarista* teria maior preponderância. A confluência de fatores internos dessa fase da empresa permitiria atestar a influenciação dos pressupostos da escola do pensamento organizacional da *visão da escolha estratégica.* Em outro momento do ciclo de vida de uma organização, nas fases 3 - *sucesso* e fase 4 – *expansão*, o executivo principal tenderia a sofrer maior influência e condicionamento em suas atitudes e decisões pela premissa *determinista*, em função da pressão e condicionamento restritivo exercido pelas políticas, diretrizes e estruturas, *variáveis causais* (LIKERT, 1975), institucionalizadas em seu modelo de gestão. Seria nessa fase em que os comportamentos alinhados ao pensamento *sistêmico-estrutural* se manifestariam e teriam maior espaço para estudo. Ao atingir o estágio de *maturidade* - fase 5, diferente às fases anteriores, a premissa *"realista sociológica"* (WHITTINGTON, 1988) atuaria sobre as variáveis de poder e grau de liberdade dos executivos, uma vez que tal premissa congrega uma síntese integrativa e conciliadora das visões *voluntarista* e *determinista*. Assim, essa fase comportaria maior espaço para estilos gerenciais mais participativos, registrando-se maior liberdade de expressão pelo amadurecimento das relações funcionais, negociação do tipo "ganho-ganha", decisões e resolução de conflitos de forma colaborativa. Nota-se que nesta quinta fase o comportamento da organização, sua modelagem estrutural, as agendas de mudanças e o papel do gestor tenderiam a apresentar semelhanças ao comportamento pautado pela *visão da ação coletiva* (ASTLEY; VAN DE VEN, 2005).

Figura 1 – Integrando as cinco fases evolutivas das organizações, as escolas do pensamento organizacional e as três visões.



Fonte: Adaptado de Greiner (1972); Whittington, (1988) e Astley; Van de Ven (2005)

Então, o exercício metateórico de modelos contemplaria a integração das dimensões microorganizacional com o macroorganizacional, onde a Figura 1 esquematizaria uma organização com suas cinco fases de crescimento, as premissas acerca da natureza humana em cada fase, bem como as escolas do pensamento organizacional relacionadas às fases em que elas encontram maior suporte e justificativa teóricos.

2.4. Estruturando as três dimensões do estudo microorganizacional no macroambiente

A partir desse primeiro construto teórico em nível microorganizacional, o propósito desse exercício é o de inseri-lo em um modelo teórico macroambiental, para o qual requererá a modelagem de um esquema teórico de cada dimensão de análise, representado pelos indicadores de *MEO* e de *acesso e posse dos recursos* (AP) no macroambiente competitivo, as quais construirão o indicador de *eficácia estratégica organizacional* (EE) no macroambiente, construtos teóricos que fundamentarão o modelo metateórico tridimensional de eficácia estratégica macroambiental (MM-3D-EEMA).

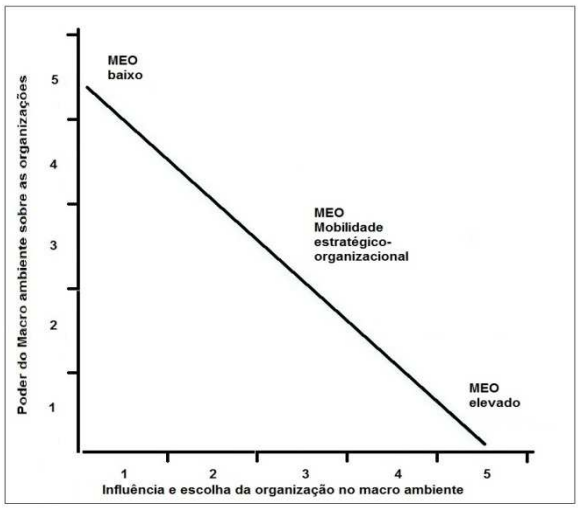
2.4.1 Indicador mobilidade estratégica organizacional MEO

Conceitua-se mobilidade estratégica organizacional (MEO) a relação de poder de influência e de escolha estratégica que uma organização possui na relação com o poder das forças restritivas do macroambiente organizacional. Assim, as medidas de *articulação com entidades setoriais* para influir em seu ambiente objetivo, e o *grau de dependência* na relação com fornecedores e clientes, tornam-se decisivas para a construção desse indicador.

Ao caracterizar-se o indicador grau de *MEO*, toma-se por base o confronto entre o pensamento *determinista* das forças ambientais sobre as organizações (SHARFMAN e DEAN JR., 1991) e o pensamento *voluntarista*, cuja premissa é sustentada pelos estudos sobre decisão, *escolha e poder de articulações estratégicas das organizações (ALDRICH E PFEFFER, 1976)*, para influenciar o macroambiente e, assim, sobreviver. Essa integração entre as premissas *deterministas* e *voluntaristas* também é sugerida por Rossetto e Rossetto (2005), onde eles sugerem que as *duas perspectivas parecem oferecer visões complementares das decisões estratégicas nos processos de adaptação organizacional*, permitindo-se, assim, maior amplitude e abrangência teórica para a *compreensão* dos fenômenos *do comportamento organizacional*, tendo na variável "ambiente" um composto multifacetado percebido pelas diferentes óticas e valores dos atores envolvidos.

Na pesquisa de Hrebiniak e Joyce (1985), são estudadas as relações da escolha estratégica e o poder do ambiente, com um quadro abrangente de análise das quatro configurações de possibilidades de correlação entre escolha estratégica e determinismo ambiental. A Figura 2 apresenta a escala integrativa bidimensional das variáveis de poder do macroambiente sobre as organizações na relação com o poder de influência e de escolha estratégica da organização, resultando num contínuo de MEO, numa correlação negativa; que mostra a inversão de forças entre o poder do macroambiente com o poder de influência e escolha estratégica da organização nesse ambiente.

Figura 2: Grau de mobilidade estratégica organizacional



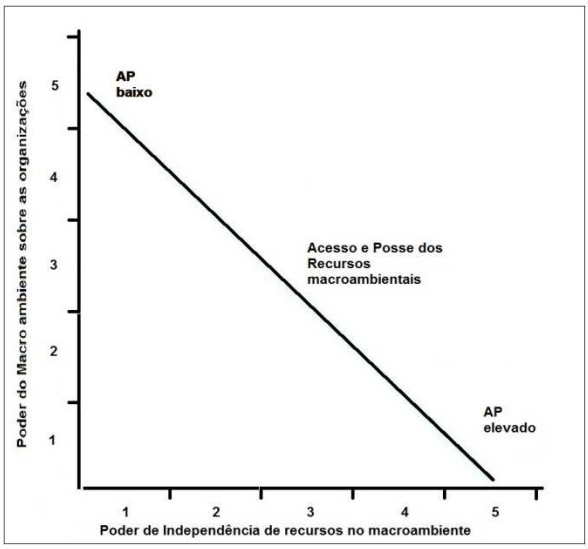
Fonte: adaptado de Hrebiniak e Joyce (1985)

Para sua construção considerou-se também a possibilidade de se vincular as ações de abertura de novos segmentos de mercado e do lançamento de novas linhas de produtos próprios, como possíveis variáveis indicativas de resultado da variável MEO, possibilidade essa que foi descartada, pois elas também podem ser influenciadas por outros fatores causais de origem macroambiental.

2.4.2 Variáveis acesso e posse dos recursos no macroambiente (AP)

Entende-se por acesso e posse dos recursos no macroambiente (AP) o indicador situacional que gradua o poder de independência de recursos que uma organização possui e exerce em relação ao poder percebido pelas forças ambientais. O indicador AP considera a condição de acessibilidade da organização aos recursos do macroambiente, através de seu posicionamento estratégico nos elos da cadeia de adição de valor. Considera também a condição de possuir um recurso do macroambiente, de forma pontual, quando o seu uso fizer-se necessário, sugerindo um aproveitamento efetivo da condição de disponibilidade de recursos macroambiental (Figura 3).

Figura 3: Grau de acesso e posse dos recursos pela organização



Fonte: adaptado de Hrebiniak e Joyce (1985)

Entende-se que não basta para uma organização ter acesso facilitado a um recurso se não detiver sua condição de posse no momento adequado e competitivamente viável, sendo que o índice *prazo de entrega dos pedidos adquiridos* poderia operar como fator críticos de sucesso do indicador AP.

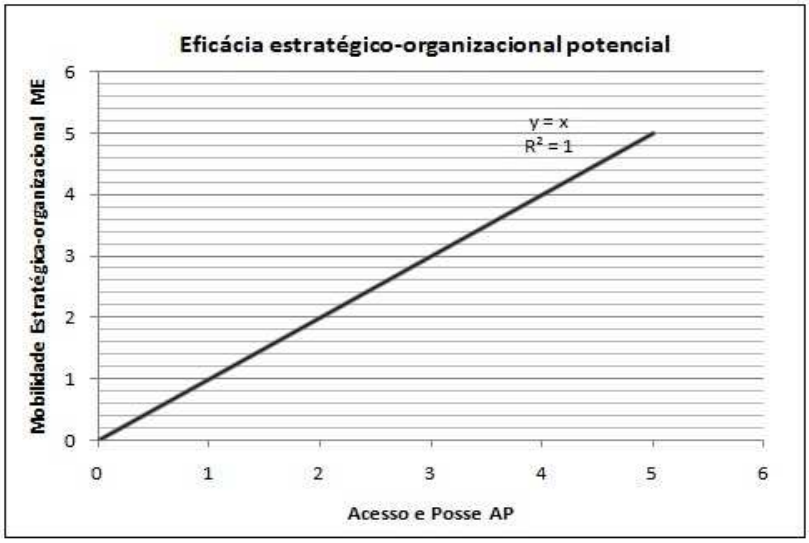
O indicador AP de uma organização será considerado a partir de um *continuum* gradativo entre a força do macroambiente em restringir o acesso e posse dos recursos em oposição à força de acesso e posse de recursos pela organização.

Em seus fundamentos está contida a confrontação teórica da visão de seleção natural, determinista, através dos postulados que apresentam as variáveis ambientais de *dinamismo, complexidade e disponibilidade de recursos* (SHARFMAN e DEAN JR., 1991) com a visão de dependência de recursos (ALDRICH e PFEFFER, 1976).

2.4.3 Indicador eficácia estratégica organizacional (EE)

O conceito de eficácia estratégica organizacional (EE) da organização no macroambiente seria construído, assim, a partir do resultado do relacionamento entre as variáveis do grau de AP dos recursos da organização e do seu grau de MEO, apresentada na Figura 4.

Figura 4 – Equação teórica do modelo de eficácia estratégica organizacional potencial



Fonte: dados do autor

Observa-se que, na forma gráfica, a eficácia estratégica organizacional no macroambiente seria a terceira dimensão, representada por uma reta idealizada, indicando para uma correlação positiva entre as variáveis AP e MEO. A origem postular do termo "eficácia" decorre do modelo teórico do *estilo gerencial 3-D*, de William J. Reddin (1976), que modelou a dimensão da eficácia da liderança, ao desenvolver um modelo tridimensional onde o conceito de *eficácia gerencial* é identificado em uma variável dependente da relação entre as escolhas comportamentais de líderes para responder a determinadas situações-problema e o efeito que esses comportamentos geram dentro de ambientes específicos que os líderes atuam.

Hersey e Blanchard (1986), resignificaram o conceito de *eficácia* afirmando que *a terceira dimensão* representaria o próprio ambiente em que os líderes atuariam. Então, o desenho do indicador de *eficácia estratégica organizacional* (EE) seria uma extensão do conceito desses pesquisadores para a dimensão macroambiental, reforçando a premissa

voluntarista de uso do poder microorganizacional em seu macroambiente. Ao observar-se o comportamento na forma gráfica ideal, nota-se que: 1) quanto maior o grau de AP, também será a tendência de verificação de um grau de MEO, determinando condições potenciais de eficácia estratégica organizacional; 2) quanto menor o AP, potencialmente será reduzido o grau MEO da organização no macroambiente, determinando uma condição potencial para a ineficácia estratégica organizacional, confirmando-se uma tendência à correlação positiva entre as variáveis construtoras da EE organizacional. O Modelo MM-3D-EEMA, ao lidar com percepções dos gestores acerca do desempenho, caracteriza-se como um modelo de avaliação subjetiva de desempenho organizacional (VENKATRAMAN, RAMANUJAM, 1986, NEELY, 1999, SAINAGHI, 2010).

No teste empírico, ao ser isolado o indicador AP do indicador MEO, que na equação passam a se comportar como variáveis independentes percebe-se que não bastaria para uma organização possuir alto grau de AP e baixo grau de MEO na relação com seu ambiente competitivo, pois não haveria condições teóricas para se atingir a EE organizacional máxima. A situação inversa de valência dessas variáveis também confirmaria essa proposição. Entende-se, então, que a condição teórica ideal para a obtenção de uma EE significativa somente ocorrerá quando houver uma forte correlação positiva entre AP e MEO.

2.4.4 Medição das variáveis

A definição das medidas e escalas das variáveis de relacionamento de uma organização com seu ambiente é um ponto crucial de continuada discussão entre teóricos, onde a questão da objetividade e subjetividade das medidas ainda não foi resolvida (NEELY, 1999). Ressalte-se que, para a presente construção teórica, elas não serão aprofundadas pelo objetivo do trabalho, recomendando-se pesquisas complementares, a partir de outros aportes e referenciais teóricos suportivos, que poderão ampliar o escopo dos conceitos.

No campo empírico em função das dificuldades para obtenção e tratamento das informações objetivas das pequenas empresas (SCHULZE; LUBATKIN; DINO, 2003), entende-se que a escolha das medidas de MEO e de AP para se atingir a EE de uma organização no macroambiente competitivo, possa ser uma construção tanto de medidas objetivas quanto subjetivas, bem como de curto e longo prazo (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; NEELY, 1999; HABER & REICHEL, 2005; SAINAGHI, 2010), podendo ser construídas a partir da realidade e necessidades específicas de cada organização ou setor interessado, que definirá os padrões das escalas para a estruturação e aproveitamento dos dados para os interessados, em estudos transversais ou longitudinais.

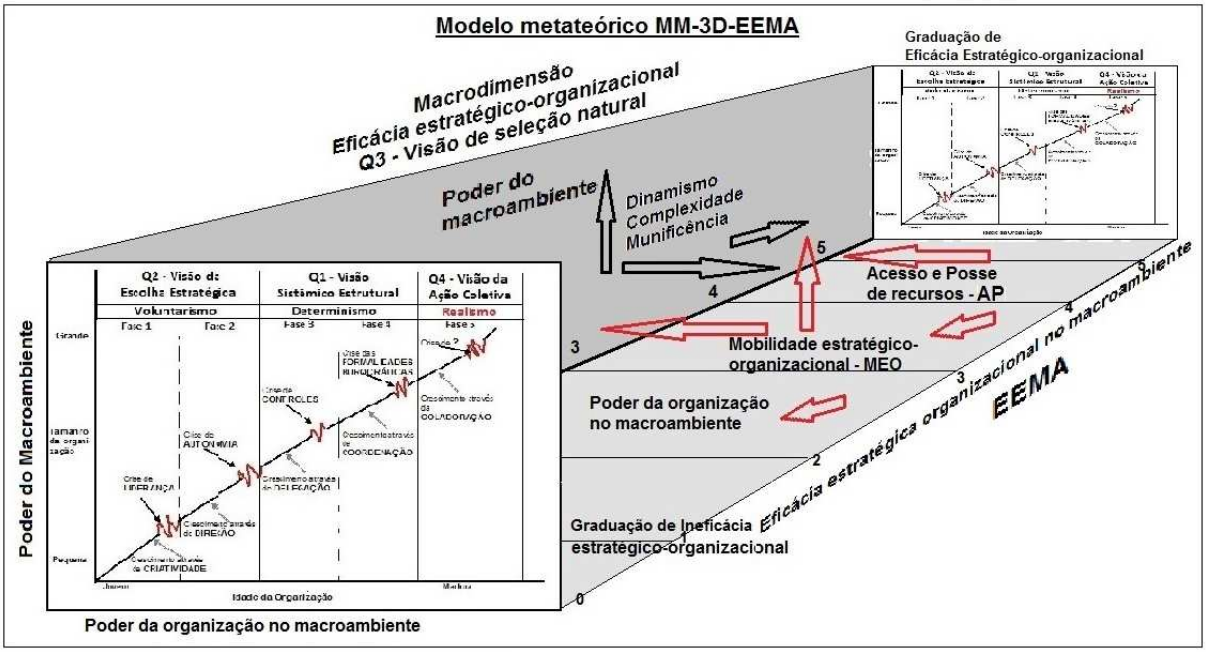
2.4.5 Interação microorganizacional no macroambiente: modelo metateórico tridimensional de eficácia estratégica macroambiental (MM-3D-EEMA)

As conceptualizações e revisões teóricas anteriormente apresentadas convergem para a proposição de um quadro metateórico, denominado modelo metateórico tridimensional de eficácia estratégica macroambiental (MM-3D-EEMA), que permite a visualização tridimensional da EE organizacional potencial da organização em seu macroambiente, em função das variáveis de acesso e posse e de mobilidade estratégica organizacional. A Figura 5 mostra a interação de uma unidade microorganizacional com seu macroambiente competitivo, onde as forças representadas pelas variáveis de *dinamismo, complexidade e munificência*, constituintes do paradigma da seleção natural e com premissas deterministas, atuam e exercem influência sobre as organizações.

O modelo MM-3D-EEMA apresentaria uma proposta de extensão metateórica ao trabalho referencial de Astley & Van de Ven (1983) que até hoje inspira o mundo acadêmico

a revisar seus postulados e ampliar suas abordagens para a abertura de novos caminhos teóricos sobre os fenômenos micro e macroorganizacionais.

Figura 5 – Integração microorganizacional no macroambiente: modelo metateórico tridimensional de eficácia macroambiental - MM-3D-EEMA



Fonte: adaptado de REDDIN (1976) e de HERSEY; BLANCHARD (1986)

A presente junção teórica decompõe o modelo metateórico destes autores, produz uma primeira integração entre as visões deterministas, voluntaristas e realistas, junto com três escolas do pensamento organizacional, integradas num quadro representativo dos estágios de ciclos de vida organizacional, proposto por Greiner (1972). Após a construção das variáveis AP e MEO, formadoras da equação para determinar a EE organizacional de uma organização em seu macroambiente competitivo, a Figura 5 congregaria a união metateórica dos construtos anteriormente desenvolvidos. Nele se nota a metáfora de uma organização sendo posicionada nos potenciais pontos extremos de uma escala de EE organizacional atuando em seu macroambiente organizacional, a partir do jogo de forças micro e macroorganizacional.

Considerando-se unicamente a abordagem para fins de exercício teórico, tal modelo representaria um amálgama gráfico pacificador e abrangente acerca da ação microorganizacional no macroambiente tanto na dimensão objetiva, quanto subjetiva, na expectativa de que o presente estudo amplie o exercício de análise e dos debates acerca de uma organização na interface com os elementos constitutivos de seu ambiente organizacional, sugerindo novos trabalhos integrativos nos quais outros aportes teóricos poderão contribuir para a interpretação desses fenômenos sociais. O teste empírico, através de um estudo de caso, estudou em profundidade as questões apresentadas.

3 O Caso Pedras-e-Texturas Ltda.

3.1 Descrição da metodologia

A pesquisa verificou a congruência dos postulados apresentados neste trabalho. Assim, para sua realização foi utilizada a estratégia de estudo de caso, interpretativo, a qual aparenta ser a mais adequada para compreender-se em profundidade um fenômeno que ainda não é de domínio cognitivo dos atores envolvidos na amostra, podendo trazer insights das relações dos

fenômenos estudados à luz dos construtos trabalhados (ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSNAJDER, 1999). Tratar-se-á, portanto, de uma pesquisa em unidade de análise organizacional e nível de análise também organizacional. Para tanto, buscou-se respostas às seguintes questões: 1) qual é a percepção dos gestores acerca das premissas voluntarista, determinista e "realista sociológica" nas fases de desenvolvimento de suas organizações; 2) como a organização tem se comportado frente às variáveis de MEO e de AP de recursos no macroambiente; 3) seria a (PTL) uma organização eficaz em termos estratégicos, à luz do modelo MM-3D-EEMA?

Os dados da pesquisa foram obtidos a partir de entrevistas com o sócio-proprietário e com o gestor financeiro da organização, coletados dados por notícias sobre a organização em periódicos, por documentos de trabalho, por visitas a lojas de varejo - clientes da organização, sendo enriquecida pela observação participante dos pesquisadores que permaneceram na organização levantando dados específicos.

Para a identificação das preocupações ou tarefas predominantes da gestão e das agendas dos subsistemas de planejamento, organização e controle da empresa pesquisada, que tendem a sinalizar a fase aproximada do ciclo de vida de uma organização (GREINER, 1972), foi utilizado um quadro referencial extraído da metodologia de diagnóstico organizacional global, de Padula e Vadon (1996). Para a compreensão acerca da percepção dos gestores da organização sobre seu macroambiente competitivo, foi utilizado um questionário baseado no construto de Porter (1980) para análise das forças concorrenciais e da relação da empresa com seu ambiente competitivo.

3.2 Características operacionais e ambientais

A PTL é uma empresa localizada no estado de Santa Catarina, tendo iniciado suas operações em 2003, dedica seu portfólio a produção de mosaicos de decoração, rodapés e outros produtos a base de grés porcelanato. Foi constituída a partir da oportunidade de seus proprietários de assumir a produção de mosaicos de uma grande empresa produtora regional de porcelanato, de maneira terceirizada e se transformar num fornecedor integrado ao processo produtivo principal daquela organização. No início das operações, a terceirização constituiu-se no único vetor estratégico de penetração no mercado da cerâmica, especializando-se na terceirização da industrialização de assessórios para os revestimentos cerâmicos, dentre os quais mosaicos e rodapés. Recentemente teve início a produção e comercialização de peças diferenciadas de pias e cubas em porcelanato. Seus clientes são grandes indústrias da primeira e segunda geração de produtos em grés porcelanato, bem como redes varejistas e clientes individuais que são atendidos por projetos especiais. Seus fornecedores de máquinas, equipamentos e produtos sintéticos provém da indústria nacional e internacional, sendo que a base do porcelanato provém das indústrias localizadas no grupamento produtivo cerâmico de Santa Catarina, tido como seu principal macroambiente competitivo, além dos competidores chineses, italianos e espanhóis. Em relação ao cluster catarinense, este tem sido responsável por aproximadamente um terço da produção nacional e por dois terços da produção para exportação, o qual se diferencia de outros dois clusters nacionais, Santa Gertrudes e Mogi-Guaçu, pelos diferentes insumos utilizados no processo fabril (MEYER-STAMER, MAGGI; SEIBEL, 2001), sendo que este grupamento obteve uma combinação de liderança de custo e liderança pela diferenciação de produto (CONSTANTINO, et al., 2006), em função do aprimoramento tecnológico e reposicionamento mercadológico. Nessa dimensão, observa-se uma luta para elevar a diferenciação entre os produtos e serviços, para agregar valor e superar os produtos substitutos e os produtos da indústria chinesa, fato que tem acirrado a concorrência. Em relação às barreiras para entrada de novos concorrentes no setor, as percepções dos gestores

da empresa são de grande facilidade para entrada, sendo possível ser pequeno para se entrar no negócio, mas fácil também para sair por falta de vantagens competitivas, bem como pela infidelidade dos clientes a seus fornecedores e a inexistência de marcas conhecidas e patenteadas. Os gestores da PTL percebem o mercado concorrencial como sendo de alta rivalidade e dinâmico, havendo grande poder de parte das empresas compradoras, com a aquisição de lotes de produção em grandes volumes e pela elevada pressão por preços menores.

O considerável alto grau de munificência de recursos do setor não se constitui numa potencial restrição. Uma das razões dessa farta munificência pode ocorrer por que o canal de vendas das empresas terceirizadas também opera como um escoador para os excedentes de produção da indústria do porcelanato da primeira geração. Em relação ao poder de negociação dos fornecedores, entende-se que ele seja baixo, em função de que o mercado apresenta farto suprimento de insumos de produção, permitindo à indústria do mosaico atuar como uma competidora, com marca própria, no mesmo ambiente competitivo das indústrias integradoras.

Outro ponto relevante é que os maiores clientes também são seus maiores fornecedores, situação que gera forte complementaridade operacional e sólidas parcerias na ação de mercado. Dessa forma, a venda por melhores produtos e serviços fica acirrada a jusante, no mercado de consumo (MEYER-STAMER, MAGGI E SEIBEL, 2001), o que tem sido caracterizado por grande exigência de competências comerciais e mercadológicas - design, qualidade e marca (CONSTANTINO, et al., 2006) de cada indústria, assim como por linhas dos produtos com ciclo de vida reduzido, fator diferencial escolhido pelas empresas do setor que tende a blindá-lo de potenciais entrantes. No elo varejista as empresas clientes exigem eficiência operacional, pela redução dos prazos de entrega dos pedidos, visto que elas operam com estoques-zero de produtos. Esses requisitos parecem importantes, pois são considerados altos os riscos potenciais de substituição de seus produtos por outros, motivadas pela baixa tecnologia de produção embarcada, pela inexistência de barreiras legais para a entrada de novas empresas concorrentes, pela possibilidade de cópia de linhas de produtos, pela grande variedade de produtos alternativos, pelo fato do mercado estar em franca expansão e longe do estágio de saturação, pelo desconhecimento dos clientes em relação aos custos e diferentes processos de produção e diferentes padrões de qualidade entre os produtos ofertados.

3.3 Aspectos organizacionais

A PTL iniciou suas operações atreladas a um forte grau de dependência pelas compras de somente uma indústria cliente, visto que sua origem decorre da desativação de uma unidade de produção daquela organização, a qual terceirizou a produção de mosaicos e rodapés. Em seu terceiro ano de operações, em 2006, a empresa enfrentou uma turbulência interna, em decorrência da redução de pedidos por parte de sua única indústria cliente, o qual realizava ajustes a seu ambiente competitivo. Percebe-se aqui uma posição de atrelamento substantivo às forças ambientais deterministas, em decorrência da vinculação a um único cliente. Como essa crise impactou seu fluxo de caixa, forçando a proceder aos ajustes estruturais internos, pelos baixos recursos de capital de giro que também limitaram a ação estratégica da organização para atender às demandas do mercado. Isso determinou a parada no crescimento da organização enquanto o mercado demandava por produtos, atrasando o aproveitamento de oportunidades no mercado e consequente crescimento.

A partir da retomada do equilíbrio financeiro, no quinto ano de existência, a empresa teve oportunidade de diversificar sua carteira de clientes, de expandir-se no mercado através de linhas próprias de produtos, de adquirir novas tecnologias produtivas, de entregar serviços diferenciados e customizados, de atuar em parcerias e alianças estratégicas e atingir novos

segmentos de mercado. Esses ajustes permitiram a redução do indicador de grau de dependência a patamares menos críticos, bem como aumentando o valor agregado de seus produtos. A percepção de seu sócio-diretor é de que sua organização passou por um processo de aprendizagem em relação a seu mercado, que exigiu ajustes e reposicionamentos estruturais e estratégicos no contexto macroorganizacional, conferindo-lhe maior poder preventivo e de resposta às condições externas e maior liberdade de escolha no mercado.

Novas linhas de produtos para seu cliente principal têm sido desenvolvidas, fato que elevou o volume de pedidos, mas também o grau de dependência. Entretanto, percebe-se uma nova base de poder de negociação mais equitativa nesses novos contratos, decorrentes da aprendizagem e amadurecimento e capacidade de entrega da PTL, permitindo-lhe maior condição para sua sustentabilidade.

Na área de produção, os ajustes têm-se concentrado balanceamento da produção da planta industrial às demandas do mercado, através de reformulações do processo fabril e pela implantação do lean manufacturing system, que requereu uma adequação interna no sentido de atender ao sistema de gestão de produção enxuta. Observa-se que esse novo sistema vem exigindo que os gestores adotem um novo estilo de comportamento gerencial em relação ao corpo funcional da área produtiva, os quais vêm assumindo novas responsabilidades sobre a qualidade da produção bem como maior autonomia para tomar decisões sobre aspectos da produção.

A conquista de um elevado grau de credibilidade pela organização, a partir da qualidade e eficiência operacional decorre também daqueles ajustes. Hoje, a empresa desfruta de forte confiança na relação com seus clientes, tendo seu prazo médio de entrega estabilizado em dez dias, considerado normal para o setor. A construção de tais resultados e padrões levou a PTL a assumir toda a gestão da carteira de encomendas de mosaicos e rodapés de sua cliente principal, dentro de um processo integrado de produção. Preparando-se para novo ciclo de crescimento, a organização está reestruturando seu departamento comercial, valendo-se de nova fórmula de relacionamento com usuários finais e intermediários, o que permitirá ampliar sua participação em novos segmentos de mercado.

Os sistemas de planejamento e controle estão em modelagem e desenvolvimento na medida do crescimento das estruturas internas e de seu mercado; até o momento não havia sido exigido em vista de sua estrutura administrativa ser pequena e sua operação centrada no atendimento da produção de uma única empresa cliente, como terceirizada.

4. Discussão de resultados

Constatou-se durante a pesquisa que na organização PTL, as premissas voluntaristas do comportamento humano ainda são presentes nos estilos gerenciais de seus executivos, mas eles percebem que essas condições, com elevado grau de escolha estratégica, foram mais fáceis de ocorrer durante os primeiros estágios de vida daquela organização, quando havia menor número de funcionários. Eles percebem que têm vivenciado, na medida do crescimento da empresa, as condições restritivas da estrutura organizacional que começou a exercer seu poder institucionalizado. Entende-se esse fato como consequência do crescimento das premissas deterministas atribuídas à estrutura da empresa que começou a se materializar nesse novo ciclo de vida, onde a visão sistêmico-estrutural tende a ser mais forte. Para isso, a ferramenta de formalização do planejamento tem servido para devolver àqueles gestores o sentimento de retomada do poder para atingir objetivos na mesma rapidez dos tempos em que a empresa era pequena, como pouca estruturação. Os elementos observados na organização estudada sugerem que o ciclo de vida em que ele se encontra está entre o de sucesso ou de expansão, não tendo atingido o estágio de da maturidade (GREINER, 1972), isto estaria a impedir a observação de formas de expressões comportamentais marcantes numa organização

influenciada pela premissa "realista sociológica". No entanto, percebeu-se que a nova estrutura de produção enxuta tem criado condições para as pessoas participarem mais das decisões de trabalho, de construir e controlar a qualidade dos produtos de maneira mais responsável, bem como de receber mais espaço para tratar de seus interesses, o que as faz se perceberem com maior grau de liberdade, maturidade técnica e psicológica, aumentando o comprometimento funcional. Tais fatos têm gerado experiências reais que estimulam um desejável comportamento organizacional que seja pautado na premissa sociológico realista. Essa percepção também é compartilhada pelo sócio-diretor da organização pesquisada, que vislumbra esse futuro e planeja promover o desenvolvimento organizacional de seu empreendimento para aquele estágio de amadurecimento. Esses episódios levantados poderiam ser considerados suficientes para exemplificar e responder a primeira questão dessa pesquisa.

Em relação à segunda questão, os estudos conduzidos na organização indicam que, estando sujeita às regras objetivas e subjetivas do macroambiente, onde a visão de seleção natural encontra maior espaço para expressão de suas forças, a PTL demonstra ter aprendido como aproveitar as oportunidades surgidas no mercado e transpor as fases de início, de sobrevivência até atingir as fases de sucesso e de expansão. Os ajustes requeridos da estrutura, fatos que naturalmente determinam crises e rupturas (GREINER, 1968; ROMANELI; THUSHMAN, 1994), foram realizados conforme as exigências das variações macro conjunturais. Os resultados positivos podem ser visualizados a partir de uma sólida situação financeira, de um ótimo relacionamento com seus clientes, de ótimos indicadores de eficiência operacional.

Chama atenção na organização pesquisada sua perspectiva de expansão comercial, a partir de produtos com marca própria e o aproveitamento de novos segmentos de mercado, denotando que a organização está se reposicionando no mercado, aproveitando o ciclo de crescimento da economia.

Entretanto, foi percebido que a PTL, a partir das dimensões consideradas no modelo MEO, poderia ampliar seu poder de mobilidade estratégica organizacional, a partir da ampliação de sua representação institucional em entidades patronais representativas das indústrias do setor, bem como da redução do elevado grau de dependência que ainda se registra na relação de venda para poucos clientes. Esses são fatores críticos de sucesso que constroem o indicador MEO, requerendo maior priorização e desempenho da estrutura comercial, a qual se encontra em fase de reestruturação.

Na relação com o indicador de AP, entende-se que o posicionamento da organização em um elo crucial do processo produtivo da indústria de porcelanato, bem como o fator de elevada munificência do setor vêm proporcionando a condição de acesso facilitado aos recursos. Valorizou-se nessa análise o fator crítico de sucesso de prazo de entrega dos pedidos de venda, que está sendo considerado muito positivo entre as empresas do setor. A munificência é notada pelo suprimento estável de matéria-prima das indústrias parceiras da produção terceirizada, bem como pela disponibilidade farta das fontes de recursos minerais de primeira geração. As fontes de produtos coloríficos e de bens de capital para o setor, predominantemente nas mãos da indústria espanhola e italiana (MEYER-STAMER, MAGGI; SEIBEL, 2001), respectivamente, apresentam baixas chances de se tornar em fatores restritivos com mais poder, visto que há uma gama de opções de insumos e bens de capital ofertados por aqueles centros especializados.

Acredita-se que com a recente entrada da PTL em um ciclo de expansão, através do crescimento da demanda por parte de suas parceiras integradoras da terceirização, bem como pela ampliação de linhas próprias de produtos e ampliação de novos segmentos de mercado, serão criadas melhores condições para um uso efetivo de seus recursos no macroambiente.

Dessa forma, pode-se entender que a verificação empírica, sugere que a organização em estudo desfruta de elevado indicador de AP.

A resposta para a terceira questão seria um somatório das respostas das questões anteriores, onde o modelo MM-3D-EEMA, através de um grande amálgama teórico, observa uma organização em seu ciclo de vida, a premissa vigentes acerca da natureza humana e as escolas do pensamento organizacional que se sobrepõem naquele momento da organização, considera também as forças competitivas do macroambiente, bem como os indicadores MEO e AP, construídos para esse exercício. A compreensão desses elementos sugeriria que a PTL gozaria de uma situação estratégica organizacional positiva, com possibilidades de melhoria, à luz dos postulados do modelo MM-3D-EEMA. As pesquisas na organização analisada sugerem que ela estabeleça seu sistema de indicadores de desempenho de sua relação macroorganizacional, estabelecendo um monitoramento efetivo para gerar ação estratégica por escolhas próprias.

5. Conclusões

O encorajamento trazido pelo trabalho de Astley e Van de Ven (1983), através da grande conciliação dialética então proposta, inspirou a realização desse exercício metateórico que, em proporção bem menor ao trabalho daqueles autores, lutou contra a fragmentação teórica excessiva que tem levado a perder de vista as formas com que as várias escolas de pensamento se relacionam (ASTLEY; VAN DE VEN, 1983).

Os elementos levantados no presente estudo de caso foram interpretados à luz dos postulados amalgamados e apresentados no exercício do modelo MM-3D-EEMA, a qual pode ser considerado um conjunto de lentes com níveis variáveis de análise de uma organização interagindo em seu macroambiente competitivo, que poderá contribuir para os estudos organizacionais. Como um exercício teórico, o modelo em questão sugere utilidade para unificar percepções intersubjetivas acerca de medidas subjetivas de desempenho, importantes para se compreender as relações da microorganização, em seus estágios de desenvolvimento, inserida e adaptada em seu macroambiente organizacional.

Considerando-se as limitações de um trabalho com caráter teórico-propositivo, como o realizado neste exercício, e que culminou num estudo de caso único, sem possibilidades de generalizações, seriam requeridas revisões críticas acerca de seus postulados e paradigmas para, avaliar-se a possibilidade de testagens empíricas mais robustas, a fim de se construir medidas e indicadores objetivos e subjetivos adequados às peculiaridades dos interessados através de técnicas multivariadas de estatística (FÁVERO, 2009).

Recomendaríamos a ampliação de estudos acerca dos conceitos de MEO e de AP dos recursos no macroambiente, dois indicadores de desempenho que são variáveis tratadas como independentes neste trabalho, mas que, juntas, podem contribuir para um maior entendimento da eficácia estratégica de uma organização que pretenda mensurar sua atuação em seu macroambiente. Esse trabalho gerou reflexões importantes para a continuidade de novas pesquisas correlatas, podendo ampliar seu nível de análise e aplicação, ao focar a oportunidade da ampliação institucional das organizações junto a governanças, com o uso do MM-3D-EEMA de forma individual quanto coletiva.

Referências:

ALDRICH, H. E., PFEFFER, J. Environments of organizations. **Annual Review of Sociology**, v.2, p.79 - 105, 1976.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSNAJDER, F. **Os métodos nas ciências sociais e naturais:** pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Thompson, 1999.

ASTLEY, W. G. & VAN DE VEN, A. H. Central perspectives and debates in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v.28, p.245 - 273, 1983.

CHILD, J. & SMITH, C. The context and process of organizational transformation – Cadbury Limited in its sector. **Journal of Management Studies**, v.24, n.3, 1987.

CONSTANTINO, A. O.; et. al., Panorama do setor de revestimentos cerâmicos. **BNDES**, 2006. Disponível em:< www.bndes.gov.br> acesso em: 23 outubro 2012.

DESS, Gregory G., RASHEED, Abdul M. A. Conceptualizing and messuring the organizational environments: A critique and sugestions, **Journal of Management**, v.17, n.4, p.701-710, 1991.

FÁVERO, L. P. et al. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. ed. 1, Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2 ed. 2010, cap. 4.

GREINER, L. E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v.50, p.37-46, 1972.

_____. Patterns of organizational change, **Harvard Business Review** v.45, n.3, 1967.

HABER, S.; REICHEL, A. Identifying Performance Measures of Small Ventures-The Case of the Tourism Industry. **Journal of Small Business Management**, v.43, n.3, Jul. 2005, p. 257-286. ABI/INFORM Global.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para Administradores**. 4º ed., São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HREBINIAK, L. G., JOYCE, W. F. Organizational Adaptation: Strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, vol. 30, p. 336-349, 1985.

KREISER; P. e MARINO; L. Analyzing the historical development of the environmental uncertainty construct, **Management Decision**, v.40, n.9, p. 895 – 905, 2002.

LIKERT, Rensis: **A organização humana.** São Paulo: Atlas, 1975.

MEYER-STAMER, J.; MAGGI, C.; SEIBEL, S. Cadeia de valor global do setor cerâmico: um estudo comparativo dos *clusters* de Sassuolo, Castellón e Criciúma, **Institute of Development Studies**, 2001. Disponível em: <http://www.meyer-stamer.de/2001/ Ceramica.pdf.>. Acesso em 23.11.2012

MILLER D. – Environmental Fit Versus Internal Fit, **Organization Science**, v.3, n.2, maio 1992.

NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 19 n. 2, 1999.

PADULA, A. D.; VADON, J. Uma metodologia de diagnostico organizacional global para a consultoria de gestão em pequenas e medias empresas. **Revista de Administração**, v. 31, n. 01-03/96, p. 32 - 46, 1996.

PORTER, M. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

REDDIN, William. **Eficácia gerencial.** SP*:* Atlas, 1976.

ROMANELI, E.; THUSHMAN, M. L. Organization transformation as punctuated equilibrium: an empirical test, **Academy of Management Journal**, v.37, n.5, p.1141–1188, 1994.

ROSSETO, Carlos Ricardo e ROSSETTO, Adriana Marques. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar . ***RAE-eletrônica***, v. 4, n. 1, art.7, jan./jul., 2005.

SAINAGHI, R. Hotel performance: state of the art. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 22, n. 7, p. 920-952, 2010.

SHARFMAN, M. P.; DEAN, JR., J. W. - Conceptualizing and measuring the organizational environment: a multidimensional approach. **Journal of Management,** v.17, n.4, p.681-700, 1991.

TANNO, L. C.; MOTTA, José F. M. Panorama Setorial**:** minerais industriais, **IPT/SP.** Disponível em: <http://www.ceramicaindustrial.org.br/pdf/v05n03/v5n3_6.pdf> Acesso em: 23 novembro 2012.

VENKATRAMAN, N. RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801 – 814, 1986.

WHITTINGTON, R. Environmental structure and theories of strategic choice. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 6, nov. 1988.