



**UNIFACS**  
UNIVERSIDADE SALVADOR  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES\*

**ANÁLISE DAS INTERFACES DA GESTÃO COM O PROCESSO ESTRATÉGICO,  
AMBIENTE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM REFERENCIAL DE  
ANÁLISE METATEÓRICO**

**ANALYSIS OF THE MANAGEMENT INTERFACE WITH THE STRATEGIC PROCESS,  
ENVIRONMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A METATHEORY  
ANALYSIS REFERENTIAL**

**ANÁLISIS DE LOS PUNTOS DE ENCUENTRO DE LA GESTIÓN CON EL PROCESO  
ESTRATÉGICO, AMBIENTE Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: UN REFERENCIAL DE  
ANÁLISIS METATEÓRICO**

**Marcio Jacometti, MSc.**

Universidade Federal do Paraná, Universidade Tecnológica Federal do Paraná /Brazil

[marcio.jacometti@gmail.com](mailto:marcio.jacometti@gmail.com)

**Sergio Bulgacov, Dr.**

Fundação Getúlio Vargas/Brazil

[s.bulgacov@gmail.com](mailto:s.bulgacov@gmail.com)

**RESUMO**

Este trabalho tem como propósito analisar as interfaces da gestão estratégica com o processo de formulação estratégica, com o ambiente e com o resultado organizacional. Na medida em que a análise é apresentada, considerações empíricas são associadas para constituir um referencial de análise que congrega o processo ao conteúdo estratégico, sob uma abordagem metateórica. Busca-se visualizar a gestão estratégica conforme ela afeta e é afetada pelo processo de formulação estratégica, pelo ambiente e pelos resultados organizacionais. Assim, a gestão estratégica que normalmente se apresenta como variável independente pode oscilar para dependente de acordo com a situação organizacional. O ensaio procura identificar relações causais em trabalhos anteriores para dar maior consistência à análise das interfaces do referencial de análise e integrar perspectivas teóricas diferenciadas. Como forma de superar ou minimizar problemas de mensuração de desempenho encontrados na literatura, algumas aplicações são apresentadas com o objetivo de reduzir erros de medida e aumentar a validade desse constructo. Várias abordagens atualmente desenvolvidas sobre estas temáticas têm se mostrado limitadas na tentativa de explicar a realidade organizacional no que se refere à gestão estratégica. Assim, a intenção do trabalho é contribuir para aumentar a compreensão da administração estratégica e gerar *insights* para novas pesquisas.

**Palavras-Chave:** Gestão Estratégica; Processo e Conteúdo Estratégico; Ambiente; Desempenho Organizacional.

**ABSTRACT**

This work aims to analyze the interfaces of strategic management with the strategy formulation process, the environment, and organizational results. To the extent that the analysis is presented, empirical considerations are associated to form a model that brings together the strategic content of the process under a metatheoretical approach. The goal is to visualize the strategic management as it affects and is affected by the strategy formulation process, the environment and the organizational results. Thus, strategic management that usually presents itself as an independent variable may oscillate to dependent according to the organizational situation. The essay seeks to identify causal relationships in previous work to give greater consistency to the analysis of the model interfaces and integrate different theoretical perspectives. In order to overcome or minimize problems of performance measurement in the literature, some applications are introduced for the purpose of reducing measurement errors and increasing the validity of this construct. Several approaches currently developed on these subjects have been limited to explaining the organizational reality in relation to strategic management.

Thus, the intent of the paper is to increase understanding of strategic management and generate insights for further research.

**Keywords:** Strategic Management; Strategic Process and Content; Environment; Organizational Performance.

## RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo analizar las interfaces de la gestión estratégica con el proceso de formulación de la estrategia, el medio ambiente y los resultados de la organización. En la medida en que el análisis se presenta, las consideraciones empíricas están asociados a la forma de un referencial de análisis que reúne el contenido estratégico del proceso bajo un enfoque metateórico. El objetivo es visualizar la gestión estratégica, ya que afecta y es afectada por el proceso de formulación de la estrategia, el medio ambiente y los resultados de la organización. Por lo tanto, la gestión estratégica que por lo general se presenta como una variable independiente puede oscilar para dependiente de acuerdo a la situación de la organización. La prueba trata de determinar las relaciones causales en trabajos previos para dar una mayor coherencia en el análisis de las interfaces del referencial de análisis e integrar diferentes perspectivas teóricas. Con el fin de superar o minimizar los problemas de la medición del desempeño en la literatura, algunas aplicaciones se introducen con el fin de reducir los errores de medición y aumentar la validez de esta construcción. Varios enfoques desarrollados en la actualidad sobre estos temas se han limitado a explicar la realidad de la organización en relación a la gestión estratégica. Por lo tanto, la intención del documento es aumentar la comprensión de la gestión estratégica y generar ideas para futuras investigaciones.

**Palabras claves:** Gestión Estratégica; Proceso e Contenido Estratégico; Ambiente; Desempeño Organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

As pesquisas sobre processo estratégico tentam chamar a atenção para a difícil questão sobre **como as estratégias são formuladas, implementadas e modificadas ao longo do tempo**. A despeito do grande volume de publicações sobre o processo estratégico (CHAKRAVARTHY e DOZ, 1992; HUFF e REGER, 1987; LECHNER e MULLER-STEWENS, 1999; PAPADAKIS e BARWISE, 1997; PETTIGREW, 1992), relativamente pouco é conhecido sobre como na verdade os processos afetam a gestão estratégica, ou são afetados por ela. Além disso, como afirmam Chakravarty e White (2002) os trabalhos sobre o processo estratégico têm sido mais sobre processo e menos sobre estratégia. Como Maritan e Schendel (1997) notam, tem havido poucos trabalhos que explicam a ligação entre os processos pelas quais as decisões estratégicas são tomadas e suas influências sobre a estratégia. Nesse sentido, um estudo que reflita sobre as interfaces da gestão como o processo estratégico, o ambiente e o desempenho organizacional, com base na literatura corrente, ainda apresenta perspectivas importantes para a análise das organizações e suas práticas de gestão.

Como Pettigrew (1997) observa, permanece a proposta de uma análise processual que pretenda explicar o que, o por que e o como dos *links* entre contexto ambiental, os processos e os resultados são irredutíveis. Para esses autores, essa desconexão é devida à complexidade do processo estratégico. Mintzberg *et al.* (2000) exemplifica essa condição ao apresentar as amplamente conhecidas dez escolas de pensamento sobre processo estratégico, que Chakravarty e White (2002) reduzem a quatro perspectivas: racional, política, evolucionária e administrativa, detalhadas no próximo tópico.

Dentre outros referenciais de análises que buscam a aproximação entre as práticas de gestão com a complexidade do processo estratégico e que dizem respeito a separação entre o conteúdo e o processo estratégicos, Bulgacov (1997, p. 66) aponta:

o conteúdo estratégico [...] trata do posicionamento da empresa em termos de produtos e mercados. A sua intenção administrativa é o adequado desempenho dentro do contexto ambiental variável. O processo estratégico [...] trata da forma como as estratégias são eficientemente elaboradas, validadas e implementadas nas empresas, via gerências.

Esses destaques serão úteis para uma melhor compreensão das relações a serem observadas a seguir. Quanto ao trabalho gerencial Markides (2002) aponta a relevância desse papel no processo estratégico ao descrever a sua atuação em organizações complexas de múltiplos negócios. Outros estudos evidenciam como os gestores corporativos fazem a diferença nos resultados organizacionais ao atuarem sob determinadas condições como no caso do advento do referencial de análise contratual para maximizar os resultados para os acionistas (DAVIS; USEEM, 2002) e em pesquisas sobre governança corporativa (BEATTY; ZAJAC, 1994; ANDERSON et al., 1998).

Nesse sentido e por considerar como relevante a atuação do gestor estratégico no processo estratégico, apresenta-se este estudo metateórico onde se tem como ponto de partida, mediante literatura corrente, a questão: Como se dá as interfaces da gestão com o processo estratégico, o ambiente e o desempenho organizacional? Na sequência é apresentado pelo referencial de análise (Figura 1) o detalhamento das interfaces das categorias do estudo.

## **2 O REFERENCIAL DE ANÁLISE PROPOSTO**

Esta pesquisa bibliográfica realizada nos principais *journals* e *handbooks* da área de estratégia caracteriza-se como um ensaio teórico que busca analisar, sob o ponto de vista da gestão estratégica, as relações existentes entre o ambiente organizacional, o processo de formulação da estratégia e os resultados organizacionais enquanto referências de análise em seu conjunto.

O estudo procura identificar relações causais em trabalhos empíricos anteriores e propõe um referencial de análise e, como pressuposto principal, supõe que o ambiente organizacional exerce influências sobre a gestão estratégica que, por sua vez, determina o processo de formulação estratégica e os resultados da organização, conforme esquematizado na Figura 1. Por outro lado, o referencial também admite que a gestão estratégica pode afetar o ambiente organizacional assim como o processo de formulação estratégica e o resultado organizacional podem influenciar a gestão estratégica recursivamente. Como não poderia ser diferente, este ensaio tem por finalidade facilitar testes empíricos futuros.

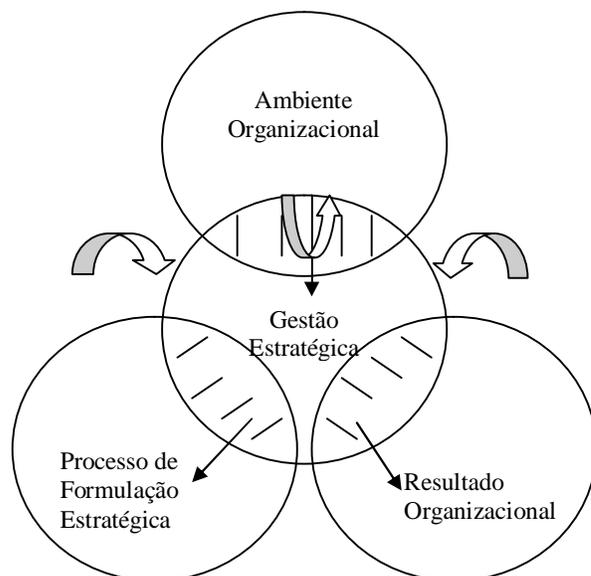


Figura 1 - Referencial de análise Metateórico das Inter-relações da Gestão Estratégica  
Fonte: elaborado pelos autores.

A partir da proposição do presente referencial de análise, apresenta-se, na sequência, a análise das interfaces da gestão estratégica, descrevendo situações empíricas em que ela pode afetar ou é afetada pelas outras dimensões em questão.

### 3 ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE GESTÃO ESTRATÉGICA E O PROCESSO DE FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

Desde o início dos anos 60, numerosos estudos têm sido feitos sobre a gestão estratégica corporativa (BERG, 1969; BOWER, 1970; CHANDLER, 1962; LORSH; ALLEN, 1973), contudo, a maioria destes estudos não foi ancorada na teoria. Markides (2002), indaga sobre o que a gestão estratégica deveria fazer e levanta possibilidades de pesquisas futuras. Para responder a esta questão, o autor recomenda identificar a racionalidade econômica para organizações com multinegócios: (1) explorar economias de escopo (WILLIAMSON, 1975); (2) criar mercados de capital interno eficientes (WILLIAMSON, 1975) ou (3) explorar aprendizagem (MARKIDES; WILLIAMSON, 1994). E, a partir disso, realizar pesquisas para responder quais são as relações envolvidas, o que determina o papel da gestão, como gerenciar ambigüidade estratégica e esclarecer qual é o escopo da organização.

Há poucos trabalhos que tentam identificar as condições sobre as quais é economicamente superior organizar unidades de negócio em torno de um conglomerado. Neste aspecto, a gestão estratégica define o processo estratégico. A teoria sugere duas racionalidades: de acordo com a Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1975), as organizações diversificam para explorar o excesso de ativos específicos que não são transacionados no mercado aberto por causa dos altos custos de transação. Para utilizar este excesso, a organização pode diversificar o seu negócio de forma que aqueles ativos possam ser aplicados (TEECE, 1982). Assim, o papel do centro é desenvolver as estratégias, influenciando o contexto administrativo que permitirá alcançar o objetivo com a diversificação e alcançar a economia de escopo.

De acordo com a mesma teoria, um centro corporativo pode agir como um mercado de capital interno, isto é, como uma alternativa ao externo, na alocação de recursos para as divisões (SALTER; WEINHOLD, 1979). As vantagens do capital interno são: a assimetria das informações é menor (WILLIAMSON, 1975); os custos de agência de fluxo de caixa livre também são menores (WILLIAMSON, 1975) e o fornecimento de capital é mais confiável (DONALDSON, 1994). Mais recentemente, Costa (2012) mostra de que forma o *outsourcing* pode ser uma poderosa ferramenta para a alocação de recursos mediante a descentralização no exterior de atividades que não são chaves no conjunto de competências distintas da empresa. A gestão eficiente dos recursos pode então ser o foco de vantagem competitiva, quer pela redução de custos fixos, quer pelos possíveis ganhos de eficiência obtidos pela liberação de tempo aos executivos, que poderão dedicar-se mais às competências centrais da empresa, reforçando-as e aumentando a competitividade dos seus produtos e serviços.

O papel do centro é, sempre que necessário, suprir a necessidade de capital interno entre as diversas unidades de negócios e controlar o processo de formulação da estratégia para todas elas. Segundo Rodrigues e António (2010), as estratégias implementadas pelos gestores de topo das organizações para se tornarem indispensáveis são conhecidas por enraizamento, que não se traduz num estatuto formal, nem constitui um reconhecimento oficial; mas é construído no seio de uma rede de relações informais que aqueles gestores controlam. Com o aumento do tamanho das organizações, foi necessário desenvolver atividades especializadas, hierarquia administrativa, sistemas padronizados para tomada de decisão, controle financeiro e gerenciamento da informação. Assim, o conceito de processo estratégico foi sendo definido pela atuação da gestão estratégica na tentativa de criar referencial de análises estratégicas preditivos dos resultados.

Seguindo esta lógica, a corporação multidivisionada surgiu devido ao aumento do tamanho e da diversificação de empresas industriais tradicionais (*holding companies*) (CHANDLER, 1962). A solução de Pierre Dupont nos anos 20 foi separar divisões de produtos de forma independente, onde cada uma era responsável pelas suas operações, preços e desempenho financeiro. A central corporativa cuidava das tarefas de coordenação e controle e liderança estratégica. Com a diversificação da estrutura, houve diversificação das estratégias no nível industrial (GORT, 1962; BERRY, 1975). O desenvolvimento de conceitos e técnicas de planejamento corporativo durante os anos 60 e 70 (ANSOFF, 1965; ACKOFF, 1970) reforçaram a visão de que os gerentes não estavam presos aos limites da indústria. Ferramentas de análise estratégica desenvolvidas nos anos 70 e 80 permitiram padronizar abordagens sofisticadas para diversificação e decisões de alocação de recursos (LEVY; SARNAT, 1970; RUMELT, 1974; BETTIS, 1981; GRANT, 1988; 2008).

O crescimento de escala e escopo (BAUMOL et al., 1982; TEECE, 1980; 1982) das organizações foi amplamente visto como uma mudança fundamental no sistema, onde o capitalismo corporativo ou gerencial era operado por gerentes profissionais usando novas ferramentas científicas de gerenciamento inerentemente superiores ao velho capitalismo de mercado na alocação de recursos, produção organizada e inovação gerencial. Contudo, a profissionalização do controle das organizações encorajou os administradores profissionais a perseguir a diversificação como um significado de crescimento, com conseqüente redução da rentabilidade. Se nos anos 70 a ênfase foi sobre a universalização dos princípios de gerenciamento, nos anos 90 e na última década, passou a ser a exploração da capacidade organizacional, conforme aponta Grant (2008) ao enfatizar que as principais fontes de vantagem competitiva são os recursos e as capacidades internas da empresa, propiciando economias de escopo obtidas mediante alianças e relacionamentos entre organizações (SANCHEZ, 2003).

Antônio e Martins (2008) demonstram que a transferência de conhecimento no interior das empresas transnacionais constitui vantagem competitiva local perante a concorrência global.

Em seus esforços para criar um corte competitivo relativo junto aos competidores, organizações frequentemente assumem compromissos estratégicos mediante decisões que têm longo impacto e são de difícil reversão ou custosas e afetam diretamente o processo de formulação da estratégia. Decisões como investir na capacidade produtiva, adotar um processo inovador para redução de custos, introduzir um novo produto ou lançar uma nova campanha publicitária, constituem exemplos de compromissos estratégicos. Por causa de sua irreversibilidade, estas decisões mudam os incentivos competitivos de uma organização. Uma expansão na capacidade pode aumentar os incentivos da organização para cortar preços.

Economias de escala e escopo constituem uma fonte de posição privilegiada de mercado porque elas forçam pequenas organizações a aumentar sua escala de produção ou aumentar a variedade de produtos em ordem para alcançar paridade de custo unitário com as organizações dominantes. O papel central dos processos de gerenciamento em construir e alavancar competências é indicado pela representação da organização como um sistema aberto de estoques e fluxos de recursos (SANCHEZ, 2003). Em alguns aspectos, na medida em que os processos estratégicos são consagrados na prática, podem influenciar gestões estratégicas que também buscam o crescimento contínuo da organização.

Para equalizar a forma como o processo estratégico pode ser gerido, Chakravarthy e White (2002) propõem quatro perspectivas: racional, política, evolucionária e administrativa e apresentam um referencial de análise que as integra para a gestão da estratégia.

Na **perspectiva racional**, o processo estratégico é basicamente um processo decisório, envolvendo aplicação racional do conhecimento. Formulações de racionalidade limitada são consideradas, assim como a aprendizagem e a adaptação organizacional. Um processo racional de tomada de decisões considera quatro questões (SIMON, 1976; MARCH, 1994): (1) Quais são as alternativas? (2) Quais são as conseqüências de cada alternativa? (3) Quão desejáveis são as conseqüências? (4) Que regras ou critérios deveriam ser empregados para escolher entre as alternativas?

A **perspectiva política** considera o processo pela ótica da diversidade interna de interesses, ou ainda das incertezas quanto ao futuro, entre outros fatores que fazem com que a organização seja unívoca, com objetivos e interesses completamente compartilhados mediante a construção de coalizões (CYERT; MARCH, 1963; PETTIGREW, 1973; NUTT, 1993; DEAN; SHARFMAN, 1996). O exercício de poder existe, mas o conflito e a negociação também. Uma organização não tem interesses independentes dos atores que compõem o sistema cooperativo. Os interesses da organização representam a corrente comum baseada nos interesses próprios de diferentes atores (MARCH; SIMON, 1958) em que prevalecem as preferências do grupo com maior poder. Esta é a essência do processo político. Escolhas feitas ou ações iniciadas mediante o exercício do poder não são necessariamente ruins para a organização. Tal escolha pode ser melhor para a organização do que nenhuma escolha. Não agir também não é necessariamente a melhor opção. Em face de incertezas ou ambigüidades, escolhas baseadas em poder e em processos políticos podem ser a única maneira possível para alcançar mudança e adaptação (DAFT, 1983; PFEFFER, 1981).

Já a **perspectiva evolucionária/emergente** é oposta à racional e encara o processo estratégico como não teleológico, mas emergente (COHEN et al., 1972). A abordagem considera que a emergência da ação organizacional resulta de um processo randômico, não resultante das decisões em si, mas provocadas por

problemas e situações ou oportunidades aleatórios (EISENHARDT; ZBARACKI, 1992). A abordagem de Weick (1995) é interessante nesse sentido, pois considera que processos de decisão são sempre retrospectivos na medida em que dependem de interpretações e do modo como a formulação da estratégia ocorre antes de sua implementação por meio das estruturas cognitivas. Olha-se para trás para se ver a estratégia. Weick (1979) e Mintzberg (1994) consideram que as organizações formulam a estratégia e depois elas a implementam, não antes. O trabalho de Nelson e Winter (1982) é consistente e complementar à abordagem de Weick, mesmo que aparentemente eles não concordem com isso. A teoria evolucionária também assume que uma organização estabelecida pode replicar-se replicando suas rotinas. Rotinas são por definição estáveis e resistentes à mudança, mas Nelson e Winter sugeriram algumas fontes para a inovação.

Sob a **perspectiva administrativa**, o estudo de sistemas de gestão começou a ganhar corpo nos anos 60 quando grandes organizações começaram a diversificar e recorreram à estrutura divisional para gerenciar esta diversidade (CHANDLER, 1962). O uso da estrutura divisional significou mais delegação para criar estratégia e o planejamento formal foi empregado para coordenar e controlar as estratégias das divisões da organização e suas unidades de negócios (ANSOFF, 1965). Novos estudos sobre sistemas de gerenciamento (MINTZBERG, 1994; MARCH, 1991; CHAKRAVARTHY; LORANGE, 1991), sugerem que o grau de interação (refere-se aos níveis de envolvimento) e iteração (repetição das rotinas) no sistema de planejamento de uma organização e sua orientação para controlar tem um importante papel em determinar se suas estratégias buscam (*explore*) explorar novas fronteiras e procuram novas competências ou (*exploit*) exploram mercados existentes e competências (MARCH, 1991). Chakravarthy e Lorange (1991) ainda afirmam que sistemas administrativos que encorajam a exploração pela interação (*explore*) contribuem mais para a inovação e migração, enquanto que sistemas que apóiam exploração pela repetição (*exploit*) são melhor adequados a estratégias que procuram melhorias, imitação ou consolidação. Estudos que utilizam a perspectiva administrativa tendem a ter maior apelo dos administradores. O campo rico de estudos nesta tradição fornece descrições convincentes do processo estratégico e *insights* úteis sobre como ele pode ser gerenciado. Contudo, estes estudos são difíceis de replicar e as estruturas oferecem dificuldade para validação. Apesar da vasta pesquisa sobre o processo de construção da estratégia, de acordo com Chakravarthy e White (2002) existem várias limitações nestes estudos, a saber: falta de ligações explícitas aos resultados estratégicos; foco sobre decisões discretas em vez de nos padrões de decisões e ações acumuladas em torno da estratégia ao longo do tempo; falha na visão do processo de múltiplos níveis e perspectivas; falta de *insights* sobre como o processo pode ser melhor gerenciado para produzir os resultados estratégicos desejados.

Estas limitações requerem a aplicação de uma abordagem mais holística sobre o processo estratégico, conforme mostra a Figura 2 que fornece uma estrutura na composição de quatro distintos relacionamentos. A parte inferior representa a visão de como a estratégia determina o desempenho da organização que é abordado mais adiante no artigo. O meio da figura representa as relações entre decisões, ações e estratégia. A parte superior mostra a relação de como o contexto organizacional forma as premissas para a definição das decisões e ações. O tempo é uma importante dimensão para todos os elementos. Desempenho da organização, estratégia, decisões e ações, negócios e contexto organizacional, todos mudam ao longo do tempo e influenciam um ao outro dinamicamente. O componente final desta estrutura é a interação dinâmica.

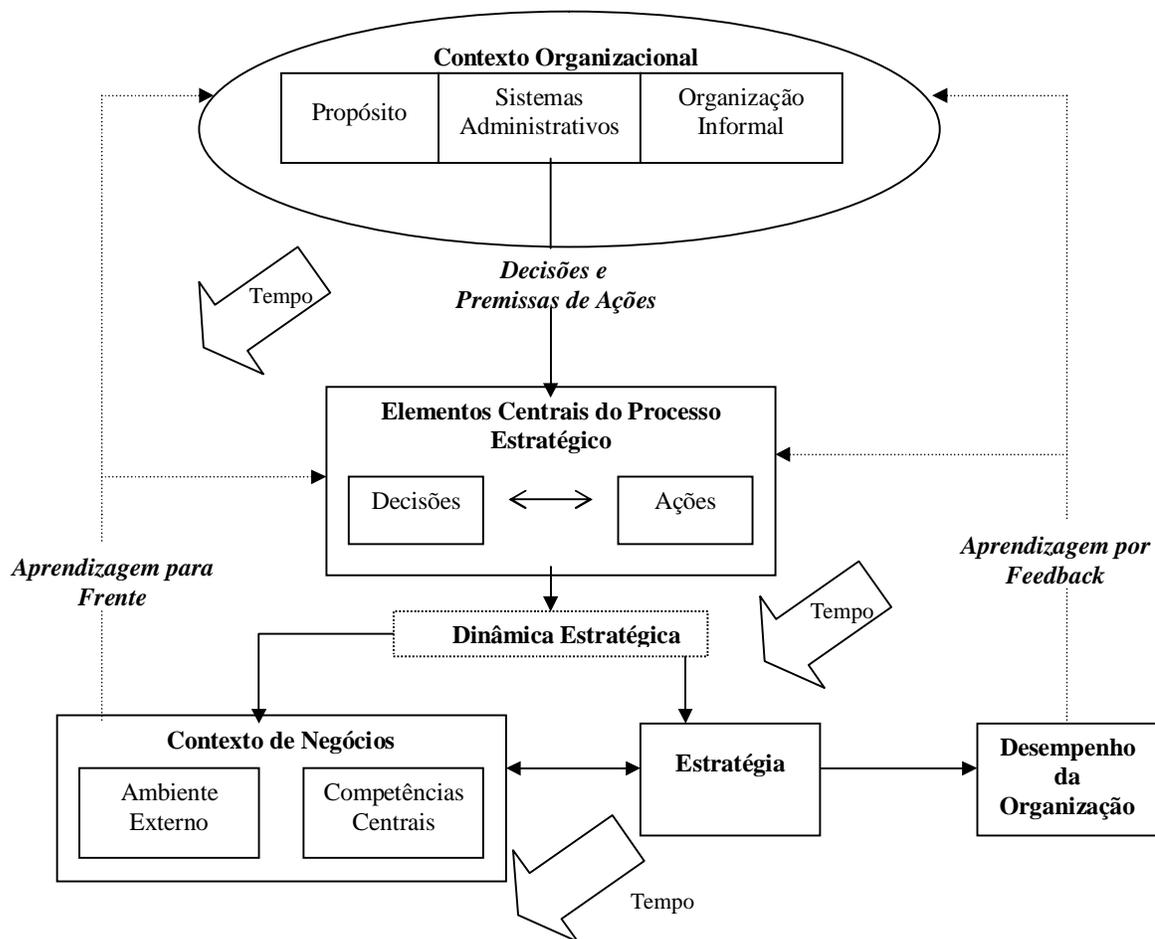


Figura 2 - Processo Estratégico: em direção a uma estrutura holística  
Fonte: adaptado de Chakravarthy e White (2002).

Assim, percebe-se que, ao longo do tempo, o processo estratégico influencia a dinâmica estratégica da organização, aqui definida como todas as predisposições da organização, se ela consolida, melhora ou muda sua posição estratégica. A Figura 2 ilustra, ainda, que a estratégia é realizada mediante ações emergentes bem como por ações planejadas que implementam decisões prévias. Estas decisões e ações são continuamente revisadas baseadas em aprendizagem.

O referencial de análise teórico é uma **proposição de estrutura holística** possível ao especificar os requisitos necessários para gerenciar o processo estratégico. O referencial de análise incorpora multi-níveis e processos longitudinais. Os processos que ocorrem no nível individual (cognição, por exemplo) devem ser ligados com os processos no nível grupal (fazer senso), com os processos no nível organizacional (geração de rotinas) e com os processos ecológicos ao nível do ambiente. Assim, a perspectiva racional contribui no processo de tomada de decisões, a perspectiva evolucionária pode auxiliar na variação-seleção-retenção através dos níveis ao longo do tempo e explora as competências internas (*exploit*) e externas (*explore*) que são selecionadas e retidas para a sobrevivência da organização. A perspectiva política pode ser muito útil para chamar a atenção aos objetivos conflitantes e para a mudança administrativa, mas ela não é muito popular entre os pesquisadores, ao contrário da perspectiva administrativa que prescreve o processo estratégico, mas cuja validação precisa ser ampliada.

Assim, esta perspectiva mais holística sobre o processo de formulação da estratégia gera um referencial de análise teórico coerente e plausível, considerando a hipótese de que cada visão é uma forma parcial de enxergar como a estratégia é formada e a junção de várias perspectivas tende a diminuir o *gap* entre a realidade objetiva e sua projeção. A Figura 3 propõe que o referencial de análise de Chakravarthy e White (2002) seja inserido na intersecção entre a gestão estratégica e o processo de sua formulação de forma a possibilitar a operacionalização destes constructos em pesquisas futuras.



Figura 3 - Inserção da Estrutura Holística no Referencial de análise Metateórico  
Fonte: elaborado pelos autores.

Outra forma de tentar explicar a interface entre o processo de formulação estratégica e a gestão estratégica é através da perspectiva da estratégia-como-prática (SAP) a partir dos trabalhos de Whittington (1996) e Jarzabkowski (2004). Uma boa tentativa é o artigo de Walter e Augusto (2011), ao analisar a atuação de estrategistas externos para a elaboração do planejamento estratégico de uma organização, mediante a otimização de mecanismos institucionais isomórficos. Porém, esta perspectiva esbarra em conflitos de ordem ontológica ao relacionar o nível micro da SAP com os níveis variáveis de análise da teoria institucional, sem a devida adequação entre os níveis. Existem discordâncias entre as diversas perspectivas que surgem como rebarbas e que podem distorcer o referencial de análise. Estas discrepâncias são, inclusive, de ordem ontológica e epistemológica, ao se tentar juntar, por exemplo, a perspectiva racional com a política. No entanto, o referencial de análise holístico abordado é muito pertinente e sem dúvida é uma perspectiva que pode ser agregada ao referencial de análise metateórico proposto neste trabalho.

#### **4 INFLUÊNCIAS ENTRE A GESTÃO ESTRATÉGICA E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Em relação ao ambiente organizacional e, como demonstrado na Figura 1, a gestão tenta controlar as incertezas, mas geralmente sofre as influências do contexto circundante. Na dualidade voluntarista-determinista, a gestão estratégica da organização oscila do pólo ativo ao pólo passivo e nem sempre consegue otimizar os indicadores de desempenho.

O ambiente se refere ao que é externo e dentro da qual algumas entidades existem. Na gestão estratégica de uma organização, a distinção entre o que existe dentro e o que existe fora forma uma divisão analítica fundamental e remete ao conceito de fronteira de uma organização. Os limites de uma organização definem a sua dimensão interna onde os membros trabalham, os recursos são organizados e o ambiente externo que compreende o conjunto de condições estratégicas relevantes ao redor da organização (PITKETHLY, 2003).

O ambiente estratégico compreende o ambiente comum estratégico que são os fatores e condições que afetam todas as organizações, ambiente competitivo que se refere a um número mais estreito de condições e fatores relacionados às competências das organizações, ambiente industrial que inclui um grupo particular de indústrias em que uma organização opera e o ambiente de unidades de negócios que compreende o imediato ambiente competitivo da organização compreendendo aquelas organizações que competem por clientes e adicionam valor.

No campo da gestão estratégica, há uma escola de pensamento que questiona não apenas o significado objetivo do termo ambiente, mas também se visões do ambiente da organização ou mesmo se o ambiente em si pode ser algo, mas subjetivo. Esta visão forma parte da chamada Escola Cognitiva de pensamento estratégico (MINTZBERG et al., 2000). Mesmo os mais céticos pesquisadores pós-modernistas de ambiente e estratégia admitem que a visão dos gerentes pode ser subjetiva. Se preferirmos ver o ambiente como uma realidade concreta, mas frequentemente percebido imperfeitamente pelos gerentes, então o entendimento dos gerentes existe naqueles campos onde eles e outros têm que interpretar informação do ambiente deles. Logo, a questão não é se o ambiente objetivo externo existe, mas como ele é interpretado, ou seja, entender a psicologia social do processamento de informações e a racionalidade limitada (MARCH; SIMON, 1958; SIMON, 1976).

O grande dilema do gestor é interpretar a informação recebida do ambiente e ter a habilidade de, ao recebê-la, agir corretamente. A escola cognitiva também pode ser encontrada nos trabalhos de Schwenk (1988) ao lidar com tomada de decisão estratégica e mudança estratégica. Já no debate sobre se o ambiente é um fenômeno objetivo ou subjetivo, Smircich e Stubbart (1985) fornecem uma análise útil de como o ambiente pode ser visto como objetivo (ambiente externo descrito objetivamente), percebido (o ambiente externo objetivo é sujeito de várias interpretações) ou representado (não há ambiente externo objetivo, somente as interpretações que as pessoas constroem em torno de suas experiências).

Com base nestes pressupostos, surgem alguns dilemas a respeito do ambiente que são estudados por diversos pesquisadores. Mintzberg e Waters (1985) investigam se o processo de formulação estratégica é deliberado ou emergente conforme variáveis ambientais. A distinção da estratégia entre o nível da unidade negócios, estudado por Rumelt (1991), e o nível corporativo, estudado por McGahan e Porter (1997), pode ser percebida com relação aos resultados. Whittington (1993) investigou se a estratégia tem objetivos simples ou múltiplos, enquanto Smircich e Stubbart (1985) se o ambiente é um fenômeno objetivo ou subjetivo e se ele determina a escolha estratégica ou é meramente um contexto para a organização.

Whittington (1988) distingue entre determinismo da ação (onde as escolhas das decisões estratégicas são determinadas internamente) e determinismo ambiental (onde as escolhas das decisões estratégicas são determinadas por condições ambientais externas) e enfatiza que a escolha estratégica é possível e que ela pode excluir ambas as formas de determinismo.

Duas teorias que relacionam o ambiente e a escola estratégica são: a Teoria da Contingência, onde Lawrence e Lorsh (1967) e Woodward (1965) investigaram de que modo o sucesso da estrutura organizacional depende das circunstâncias ao redor da organização, sendo que Child (1972, 1997) rejeitou qualquer noção determinística, defendendo a concepção de escolha estratégica para a estruturação organizacional. Contudo, a teoria da contingência tem suas origens no estudo da estrutura organizacional ao abordar o relacionamento entre o desempenho da organização e o contexto ambiental. É claro que esta teoria tem limitações na sua aplicação na medida em que sua preocupação é determinar estratégias de sucesso para as organizações. A segunda é a Teoria

da Evolução Organizacional que também é determinística, sendo que esta teoria inspira-se no referencial de análise da evolução natural das espécies. As duas principais propostas são: abordagem sociológica de Hannan e Freeman (1989) e o trabalho de economia orientada de Nelson e Winter (1982). Nesta concepção, o ambiente age para selecionar organizações que vão sobreviver num processo de adaptação.

A abordagem sociológica de Hannan e Freeman (1989) é mais darwinista e argumenta contra a mudança radical em organizações e estratégias com um grau de relativa inércia. O processo de seleção natural ocorre através da competição e da legitimação. Paradoxalmente, a inércia é favorecida neste referencial de análise, em que as organizações que se adaptam melhor ao ambiente sobrevivem melhor se elas não mudarem. Por outro lado, Nelson e Winter (1982) adotam a abordagem de Lamarck em que as características da organização são herdadas por sucessivas gerações de organizações e que estas características podem ser desenvolvidas dentro de uma geração como resultado de ações da organização.

O conhecimento sobre o ambiente pode ser relacionado à teoria da complexidade de Cilliers (2002), que ajuda-nos a entender o processo pela qual as coisas e os conceitos adquirem significados diferentemente. Sistemas complexos são sistemas abertos cujas interações extrapolam os limites e o conceito de ambiente enquadra-se perfeitamente nesta perspectiva. Significado é gerado em tempo real, porque o significado é constituído num contexto específico onde alguns componentes são incluídos e outros não. Para haver significado ou conhecimento deve haver limites, pois não podemos compreender o mundo em toda a sua complexidade. Nós temos que reduzir a complexidade para gerar entendimento. Da mesma forma, nem toda informação do ambiente pode ser utilizada na análise e o desafio é perceber o que deve ser incluído na análise e o que não deve. Nesse sentido, não existe uma fórmula pronta para a gestão estratégica.

Desta forma, ampliam-se as possibilidades de análise da relação entre a gestão estratégica e o ambiente organizacional numa perspectiva inter-relacional mais centrada na percepção dos gestores, em sua prática cotidiana (ação social) e nas estruturas presentes no contexto social. A Figura 4 apresenta a intersecção entre a gestão estratégica e o ambiente organizacional, sendo plausível utilizar a visão de Whittington (1988) que estabelece a distinção entre o determinismo ambiental sobre a estratégia e o determinismo da ação estratégica da gestão.



Figura 4 - Influência Determinística em Duas Vias Proposta pelo Referencial de análise Metateórico  
Fonte: elaborado pelos autores.

Desta forma, é possível dimensionar a influência em duas vias que o referencial de análise sugere entre estes constructos. Neste sentido, as demais teorias podem ser integradas para se investigar empiricamente estes constructos. Na direção da influência da gestão estratégica sobre o ambiente, insere-se a visão de Child (1997) e

na direção oposta, a Teoria Contingencial. Na sequência, o artigo trata da inter-relação entre a gestão estratégica e os resultados organizacionais, complementando a análise.

## **5 INTER-RELAÇÕES ENTRE GESTÃO ESTRATÉGICA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

A conjugação das diferentes categorias relacionadas pelo referencial de análise (vide Figura 1) sugere que, enquanto a teoria da contingência afirma que a organização deve responder ao ambiente, por outro lado, a organização pode alterar o ambiente tornando-o mais favorável aos seus objetivos (PERROW, 1986; PFEFFER; SALANCIK, 1978). Segundo os autores, esta perspectiva é orientada para que a organização faça menos alterações estruturais e venha a se tornar mais lucrativa e atuar mais sobre o processo de formulação da estratégia (DONALDSON, 1985). Entretanto, como visto anteriormente, é importante destacar que os desempenhos econômico, social e ambiental são vistos como consequência tanto das operações referentes ao conteúdo estratégico como dos processos estratégicos promovidos pelas escolhas estratégicas dos gestores (CHAKRAVARTHY; DOZ, 1992).

Rumelt (1974) forneceu uma ligação explícita entre gestão estratégica corporativa e desempenho. Seu achado chave foi a superioridade da diversificação relacionada da não relacionada. Em particular, as organizações cujas diversificações estavam inteiramente ligadas aos seus negócios centrais, foram as mais rentáveis.

Relacionamento positivo entre rentabilidade e diversificação pode ser o resultado de organizações investindo os lucros retidos em diversificação (GRANT et al., 1988), enquanto que Burgelman (1983) encontrou que iniciativas de diversificação foram uma resposta ao declínio no desempenho do negócio central. Contudo, não se pode ser categórico e afirmar que esta correlação será sempre positiva. Um tema central da gestão estratégica corporativa tem sido a sinergia, ou seja, as vantagens de explorar ligações entre diferentes negócios, mercados e atividades para proporcionar economias de escopo e de escala no uso de recursos e capacidades.

A visão baseada em recursos para estratégias corporativas enfatiza sobre recursos particulares e capacidades que podem ser implantados nos limites da indústria como recursos tangíveis, recursos intangíveis e capacidades organizacionais que podem ser transferidas. Economias de transações internas também podem ocorrer. Custos de transação incluem os custos envolvidos na elaboração, negociação, monitoramento e execução de um contrato e custos de internalização consistem do gerenciamento de custos para coordenar negócios diversificados. O escopo de uma organização depende dos custos de transação de mercado (WILLIAMSON, 1975) comparados às transações administradas dentro da organização. Eficiência na alocação de recursos fornece uma base para a eficiência na diversificação da organização (GRANT, 2002; 2008).

Apesar do grande número de estudos empíricos, não há como categorizar fenômenos que relacionem gestão estratégica corporativa e desempenho e não há estratégias corporativas superiores. Tudo vai depender de situações específicas. A questão crítica é conseguir adaptar os recursos e capacidades de uma organização à sua gestão estratégica corporativa, estrutura organizacional e sistemas de gerenciamento. O principal princípio delineado é que vantagens relacionadas são capazes de criar mais valor do que qualquer alternativa estratégica própria da organização, mediante os seguintes mecanismos: influência autônoma para melhorar a organização; influência da ligação na transferência de melhores práticas; influência funcional ao desenvolver e fornecer serviços administrativos e influência de desenvolvimento corporativo.

Para McGrath (2002), outro aspecto do desempenho diz respeito às opções reais para estruturar uma visão geral seletiva de questões relevantes para a estratégia e o empreendedorismo em organizações pequenas. A perspectiva das opções reais adiciona valor e várias possibilidades de pesquisa. Se aceitarmos a premissa de que mesmo grandes, organizações estabelecidas estarão sujeitas às forças de reconfiguração definidas por Schumpeter (1942), a distinção entre teorias relevantes para as duas áreas de investigação (administração estratégica e empreendedorismo) se tornará mais embaraçada.

Se administração estratégica e empreendedorismo estão emergindo, isto sugere importantes implicações para ambos os campos. A questão central da gestão estratégica preocupa-se com a influência da ação administrativa sobre o desempenho da organização, enquanto que a incerteza tem sido sempre a questão central da pesquisa sobre empreendedorismo.

Porém, há um relacionamento muito pertinente entre pesquisas sobre empreendedorismo e estratégia. Se olharmos do ponto de vista de organizações já estabelecidas e maiores, podemos constatar que a estrutura segue a estratégia, conforme preconiza Chandler (1962) e, do ponto de vista de uma pequena empresa *startup*, a estratégia é crucial para gerar uma estrutura. Desta forma, torna-se importante investigar o pensamento estratégico do empreendedor para dimensionar de que forma a estratégia se reifica para exercer a sua função na busca por resultados organizacionais. A perspectiva cognitiva e da visão da estratégia baseada em conhecimento podem trazer contribuições importantes para pesquisas sobre empreendedorismo e desempenho em organizações menores.

Assim, uma preocupação das pesquisas sobre desempenho é a forma de mensuração deste desempenho que é fornecida pelo resultado da organização. E isto depende da resposta a outra questão: resultado para quem? Para quais *stakeholders*? Segundo Wood (2006), medidas de desempenho podem ser baseadas, por exemplo, no retorno de investimentos, lucros, *turnover* ou número de clientes. Uma comparação de uma variedade de métodos usados para quantificar desempenho nos negócios em pesquisas prévias sugere que o relacionamento entre uma variável independente e performance tende a depender da medida de desempenho particular usada (MURPHY et al., 1996).

As medidas de desempenho utilizadas em estudos futuros, portanto, necessitam ser claramente definidas e justificadas para permitir comparações e evitar aparentes contradições nas suas conclusões. Murphy et al. (1996) também argumentam que a investigação deve usar sempre que possível, várias dimensões de desempenho e permitir variáveis de controle, tais como tamanho da empresa, idade e composição da indústria.

Segundo Fernandes e Fleury (2005), o desempenho organizacional dependerá, em maior ou menor grau, da qualidade e da quantidade de recursos possuídos pela organização, da competência das pessoas para utilizar esses recursos, bem como do modo pelo qual a organização coordena tais recursos. O referencial de análise do *balanced scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1992) pode ser utilizado como um referencial para organizar as diversas dimensões do desempenho. Os autores propõem que as empresas devem monitorar seu desempenho segundo quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e inovação e aprendizagem. Sugerem que competências e recursos sejam monitorados na quarta perspectiva, a de inovação, destacando que recursos atuam como direcionadores do desempenho nas outras perspectivas. Para reforçar o argumento exemplificam: se aumentar o treinamento dos empregados sobre produtos, então eles terão maior conhecimento sobre a linha de produtos; se conhecerem melhor a linha, então a efetividade das vendas aumentará. Assume-se que um aumento na qualidade e na quantidade de recursos (variável independente) deverá se traduzir em melhor desempenho

(variável dependente); muito embora, o desempenho possa motivar ações estratégicas de redução ou aumento na alocação de recursos. Dessa forma, o *top management* pode monitorar o resultado organizacional e realizar a gestão estratégica de forma coerente, ou seja, com base em indicadores mensuráveis.

Vários autores enfatizam os fatores humanos para diferenciar desempenhos organizacionais. Becker e Gerhart (1996) asseveram que de acordo com a visão baseada em recursos (VBR), as empresas podem desenvolver vantagem competitiva sustentável criando valor numa maneira que é escassa e difícil para os concorrentes imitarem. Embora as fontes tradicionais de vantagem competitiva como recursos naturais, tecnologia e economias de escala gerem valor, a VBR sugere que tais recursos são cada vez mais fáceis de imitar, especialmente quando comparados com estruturas sociais complexas como o sistema de trabalho. Assim as estratégias de recursos humanos podem ser especialmente importantes como fonte de vantagem competitiva sustentável.

Contudo, segundo Richard e outros (2009), a idéia de desempenho é tão comum nas pesquisas em administração que sua estrutura e definição raramente são explicitadas e justificadas. Em levantamento realizado, as medidas variavam desde indicadores financeiros, passando por medidas de resultado ou certificações, até indicativos subjetivos de desempenho. Essa falta de clareza na definição do categoria de análise e a falta de consistência metodológica tornam difícil a comparação científica entre esses trabalhos, bem como o desenvolvimento de recomendações normativas para novas pesquisas.

Os autores concluem que qualquer estudo que analise o desempenho organizacional precisa empregar uma estrutura teórica capaz de definir a dimensionalidade do desempenho (natureza do desempenho) e de selecionar e combinar as medidas de desempenho (natureza das medidas). Para que seja adequada, a racionalidade teórica de uma abordagem para o desempenho precisa ser compreensiva na sua abrangência e rigorosa em sua validade e requerer que as evidências empíricas comprovem que os métodos empregados na criação das medidas, assim como as próprias medidas utilizadas, possuem propriedades estáveis e esperadas apropriadas à estrutura teórica utilizada.

Para ser compreensiva, a mensuração do desempenho precisa levar em conta os seguintes aspectos: (a) a sua mensuração envolve o balanceamento da importância do desempenho para determinados *stakeholders* focais (primários ou secundários); (b) precisa considerar a heterogeneidade de ambientes, estratégias e práticas administrativas; (c) a mensuração da performance requer compreensão das propriedades das séries temporais que relacionam a atividade organizacional ao desempenho; (d) as medidas de desempenho não devem ser desenvolvidas especificamente para a questão de pesquisa, mas devem ser suficientemente robustas a fim de cobrir o domínio ou todo o campo do desempenho organizacional; (e) requer a compreensão do relacionamento entre as medidas. Uma característica peculiar a estudos recentes da área de estratégia, conforme apontam Bulgacov e outros (2007), está no uso quase exclusivo de indicadores contábeis e financeiros para a mensuração dos resultados organizacionais.

Como forma de superar ou minimizar os problemas de mensuração de desempenho encontrados na literatura (HALL, 2004; MATITZ, 2009), Richard e outros (2009) propõem a triangulação de dados que permite simultaneamente reduzir os erros de medida e aumentar a validade do constructo. O maior problema da triangulação baseada na análise fatorial é que ela não funciona adequadamente com categoria de análises multidimensionais, que possuem propriedades não-recursivas e que envolvem interações complexas entre seus componentes; exatamente as características das medidas de desempenho

organizacional. Outra forma de reduzir os problemas de mensuração é fazer uma análise longitudinal, pois a inclusão de medidas longitudinais gera dois efeitos positivos para a mensuração do desempenho, por um lado, permite controlar a natureza temporalmente dependente do categoria de análise, e por outro, serve para reduzir o erro de medida.

No campo dos trabalhos sobre desempenho corporativo, Glunk e Wilderom (1999) identificaram pesquisas da área de estratégia cujo foco é as conseqüências das escolhas estratégicas. Em geral, nesta área de pesquisa, o desempenho organizacional tem sido considerado como sinônimo de desempenho financeiro-econômico. Entretanto, algumas abordagens mais amplas de desempenho têm sido discutidas. Foram destacadas três abordagens principais no estudo do desempenho corporativo: (1) **desempenho financeiro/econômico**: os efeitos das decisões estratégicas são demonstrados por meio de medidas financeiras e econômicas. Há amplo uso de medidas contábeis (retorno sobre o investimento, retorno sobre as vendas), medidas mercadológicas (retorno do mercado acionário), ou uma mistura de medidas contábeis e de mercado (índice de preço-lucro); (2) **desempenho operacional**: o objetivo é incluir indicadores de desempenho não-financeiros/não-econômicos relacionados ao valor gerado, como por exemplo, a consumidores, novos produtos ou aperfeiçoamento de processos internos. São critérios de desempenho operacional, entre outros: participação de mercado, introdução de novos produtos, qualidade dos produtos e serviços, efetividade do marketing. Um exemplo de referencial de análise de avaliação de resultados com base nesses critérios é o BSC, que inclui ao mesmo tempo indicadores financeiros e operacionais. A diferença dos critérios de desempenho operacional com os chamados fatores-críticos de sucesso é conceitual: enquanto estes fatores são considerados meios para atingir os fins, os critérios de desempenho operacional são considerados elementos constituintes do conceito desempenho; (3) **desempenho social/satisfação dos stakeholders**: similar à abordagem de múltiplos constituintes, reconhece a importância dos objetivos dos diversos grupos de interesse na avaliação do desempenho organizacional. Incluem-se, aqui, os indicadores de reputação.

Para Barney (1996), embora as definições de estratégia sejam diversas, todas têm pelo menos um aspecto em comum: a preocupação com o impacto da gestão estratégica sobre o desempenho da organização. Quanto ao conceito desempenho, o autor relembra alguns trabalhos seminais das áreas de economia e organizações – dentre esses Simon (1976); Jensen e Meckling (1976); Coase (1937) e Alchian e Demsetz (1972).

A Figura 5 ilustra a inter-relação entre gestão estratégica e resultado organizacional e sugere que a gestão estratégica deve ampliar sua visão sobre o significado do resultado organizacional como um todo, conforme apresentado acima, ou seja, com base numa diversificação do desempenho como consequência de escolhas estratégicas dos dirigentes. O significado da intersecção revela o posicionamento da organização em termos de produtos e serviços que define os resultados que serão alcançados e estes, por sua vez, afetam a definição de estratégias futuras.



Figura 5 – Posicionamento Estratégico como Intersecção entre Gestão e Resultado Organizacional  
Fonte: elaborado pelos autores.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente ensaio propõe um referencial de análise metateórico que busca integrar diversas formas de se estudar os constructos envolvidos. A partir da gestão estratégica, foi realizada uma intersecção com o ambiente organizacional, com o processo de formulação da estratégia e com os resultados organizacionais, culminando num referencial de análise teórico para investigar a dinâmica organizacional entre estas dimensões, conforme apresentado na Figura 1 e que foi detalhado ao longo do texto. Um dos pressupostos para a validação teórica do presente referencial de análise é o que afirma Mintzberg e outros (2000), onde a estratégia pode ser explícita ou implícita, formulada ou formada, deliberada ou emergente, intencional ou contingente, surgindo ora como causa, ora como consequência da interação dinâmica das competências e limitações operativas de uma organização com o ambiente escolhido para as suas operações.

Percebe-se que a complexidade da realidade das organizações apresenta diversas possibilidades, contudo, diante da flexibilidade que o referencial de análise metateórico desenvolvido oferece, quaisquer casos empíricos poderão ser alvos de investigação, pois o referencial de análise leva em conta o caráter de movimento que ocorre entre as dimensões analisadas. Para tal, o referencial de análise de Chakravarthy e White (2002) pode ser muito útil para auxiliar na definição do escopo da investigação no que concerne ao processo estratégico. No entanto, considera-se que o referencial de análise ora apresentado está em construção, na medida em que detalhes metodológicos para a sua aplicação precisam ser estritamente configurados, o que deve ocorrer naturalmente diante de problemas de pesquisa específicos que se deseje investigar e das premissas ontológicas e epistemológicas para cada caso. Para operacionalizar a pesquisa, a construção de um modelo de análise de equações estruturais pode ser uma boa alternativa. É preciso ainda, revisar estudos empíricos que mostrem as aplicações e, especialmente, a limitação das abordagens atuais para explicar o fenômeno da gestão estratégica organizacional. A identificação dessas limitações jogará luz à relevância do referencial de análise uma vez que ele deve superá-las para oferecer uma contribuição ao conhecimento na área.

Por fim, sugere-se que o arcabouço estratégico (gestão, processo e ambiente) é capaz de determinar o resultado estratégico sem deixar de admitir que, por outro lado, o resultado pode afetar a gestão estratégica, o processo de sua formulação e consequentemente a própria estrutura. A identificação destas constatações

possibilita uma maior compreensão da administração estratégica contemporânea e gera *insights* para novas pesquisas no campo e a estruturação do novo referencial de análise metateórico proposto pelo ensaio.

---

Artigo submetido para avaliação em 09\11\2011 e aceito para publicação em 08\05\2012

---

## REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. C. **The concept of corporate planning**. New York: Wiley, 1970.
- ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. **American Economic Review**, v. 62, p. 777-795, dez. 1972.
- ANDERSON, R. C.; BATES, T. W.; BIZJAK, J. M.; LEMMON, M. L. **Corporate governance and firm diversification**. Unpublished, Washington and Lee University, 1998.
- ANSOFF, I. **Corporate strategy**. London: Penguin Books, 1965.
- ANTÓNIO, N. J. S.; MARTINS, J. D. A transferência de conhecimento das ETN para as subsidiárias: um estudo de caso aplicado ao contexto moçambicano. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 7, n. 3, p. 54-70, 2008.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Reading Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- BAUMOL, W. J.; PANZAR, J. C.; WILLIG, R. D. **Contestable markets and the theory of industry structure**. New York: Harcourt Brace Jovanovich, p. 71-72, 1982.
- BEATTY, R. P.; ZAJAC, E. J. Managerial incentives, monitoring and risk bearing: a study of executive compensation, ownership and board structure in initial public offerings. **Administrative Science Quarterly**, n. 39, p. 313-335, 1994.
- BECKER, B. E.; GERHART, B. The impact of human resources management on organizational performance: progress and prospects. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, NY, v. 39, n. 4, p. 779-801, 1996.
- BERG, N. A. Strategic planning in conglomerate companies. **Harvard Business Review**, n. 43, p. 79-92, mai./jun. 1969.
- BERRY, C. H. **Corporate growth and diversification**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1975.
- BETTIS, R. A. Performance differences in related and unrelated diversified firms. **Strategic Management Journal**, n. 2, p. 379-394, 1981.
- BOWER, J. L. **Managing the resource allocation process**. Boston: HBS Press, 1970.
- BULGACOV, S. **Conteúdo e processo estratégico**: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná. 1997. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo – FGV, São Paulo. 1997.
- BULGACOV, S.; SOUZA, Q. R.; PROHMANN, J. I. P.; COSER, C.; BARANIUK, J. **Administração estratégica**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.
- BURGELMAN, R. Corporate entrepreneurship and strategic management: insights from a process study. **Management Science**, n. 29, p. 1349-1364, 1983.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and structure**: chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHAKRAVARTHY, B. S.; WHITE, R. E. Strategy process: forming, implementing and changing strategies. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, R.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. England: Sage, 2002.

CHAKRAVARTHY, B. S. LORANGE, P. **Managing the strategy process**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991.

CHAKRAVARTHY, B. S.; DOZ, Y. Strategy process research: focusing on corporate self-renewal. **Strategic Management Journal**, n. 13, Special Issue, p. 5-14, 1992.

CHILD, J. Organization structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, n. 6, p. 1-22, 1972.

\_\_\_\_\_. Strategic choice in the analysis of action, structure, organisations and environment: retrospect and prospect. **Organisation Studies**, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.

CILLIERS, P. Why we cannot know complex things completely? **Emergence**, v. 4, n. 1/2, p. 77-84, 2002.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, n. 4, p. 386-405, nov. 1937.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 1-25, 1972.

COSTA, R. L. **Estratégia organizacional e “outsourcing”**: os recursos estratégicos de competitividade empresarial. Coimbra: Almedina, 2012.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1963.

DAFT, R. L. **Organization theory and design**. St. Paul: West Publishing, 1983.

DAVIS, G. F.; USEEM, M. Top management, company directors and corporate control. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, R.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. England: Sage, 2002.

DEAN, J. W.; SHARFMAN, M. P. Does decision process matter? A study of strategic decision making effectiveness. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 2, p. 368-396, 1996.

DONALDSON, G. **Corporate restructuring**: managing the change process from within. Boston: HBS Press, 1994.

DONALDSON, L. The normal science of structural contingency theory. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Ed.). **Handbook of Organisation Studies**. 1985.

EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, n. 13 p. 17-37, 1992.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L. Competências e desempenho: uma polêmica relação. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**, 2005.

GLUNK, U.; WILDEROM, C. P. M. Organizational effectiveness = Corporate performance? Why and how two research approaches need to be merged. In: CUNHA, M. P.; MARQUES, C. A. (Ed.). **Readings in organization science**: organizational change in a changing context. Lisboa: ISPA. 1999. p. 155-181

GORT, M. **Diversification and integration in American industry**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1962.

GRANT, R. M.; JAMMINE, A. P.; THOMAS, H. Diversity, diversification and profitability among British manufacturing companies, 1972-84. **Academy of Management Journal**, n. 31, p. 771-801, 1988.

GRANT, R. M. On dominant logic, relatedness, and the link between diversity and performance. **Strategic Management Journal**, n. 9, p. 639-642, 1988.

\_\_\_\_\_. Corporate strategy: managing scope and strategy content. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage, 2002.

\_\_\_\_\_. **Contemporary strategy analysis**. 6. ed. Oxford: Blackwell Publishing, 2008.

HALL, R. H. Eficácia organizacional. In: HALL, R. H. **Organizações - estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. H. **Organisation ecology**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1989.

HUFF, A. S.; REGER, R. K. A review of strategy process research. **Journal of Management**, v. 13, n. 2, p. 211-236, 1987.

JARZABKOWSKI, P. Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. **Organization Studies**, v. 25, n. 4, p. 529-560, 2004.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. F. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**. v. 3, p. 305-360, 1976.

KAPLAN, R.; NORTON, D. The balanced scorecard – measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, v. 70, n. 1, p. 71-79, jan./fev. 1992.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment**. Boston: Division of Research, Harvard University, 1967.

LECHNER, C.; MULLER-STEWENS, G. Strategy process research: what do we know? What should we know? **Institute of Management**, University of St, Working Paper n. 13, 1999.

LEVY, H.; SARNAT, M. Diversification, portfolio analysis and the uneasy case for conglomerate mergers. **Journal of Finance**, n. 25, p. 795-802, 1970.

LORSCH, J. W.; ALLEN, S. A. **Managing diversity and interdependency**. Boston: HBS, 1973.

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

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, n. 2, p. 71-87, 1991.

\_\_\_\_\_. **A primer on decision making: how decisions happen**. New York: Free Press, 1994.

MARITAN, C. A.; SCHENDEL, D. E. Strategy and decision processes: what is the linkage? In: PAPADAKIS, V.; BARWISE, P. (Eds.). **Strategic decisions: context, process and outcomes**. London: Kluwer Academic Publishers, p. 259-265, 1997.

MARKIDES, C. Corporate strategy: the role of the centre. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. London: Sage, 2002.

MARKIDES, C.; WILLIAMSON, P. J. Related diversification, core competences and corporate performance. **Strategic Management Journal**, n. 15, Special Issue, p. 149-165, 1994.

MATITZ, Q. R. S. **Aspectos semânticos, formais e funcionais do conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um referencial de análise analítico**. 2009. 308 f. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.

**ANÁLISE DAS INTERFACES DA GESTÃO COM O PROCESSO ESTRATÉGICO, AMBIENTE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM REFERENCIAL DE ANÁLISE METATEÓRICO**

McGAHAN, A. M.; PORTER, M. E. How much does industry matter, really? **Strategic Management Journal**, n. 18, Summer Special Issue, p. 15-30, 1997.

McGRATH, R. G. Entrepreneurship, small firms and wealth creation: a framework using real options reasoning. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, R.; WHITTINGTON, R. **Handbook of Strategy and Management**. England: Sage, 2002.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, n. v. 6, n. 3, p. 257-72, 1985.

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

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MURPHY, G. B.; TRAILER, J. W.; HILL, R. C. Measuring performance in entrepreneurship research, **Journal of Business Research**, v. 36, n. 1, p. 15-23, 1996.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An evolutionary theory of economic change**. Boston, MA: The Belknap Press, 1982.

NUTT, P. The formulation process and tactics used in organization decision making. **Organization Science**, n. 4, p. 226-235, 1993.

PAPADAKIS, V.; BARWISE, P. What can we tell managers about strategic decisions? In: PAPADAKIS, V.; BARWISE, P. (Ed.). **Strategic decisions: context, process and outcomes**. London: Kluwer Academic Publishers, 1997.

PERROW, C. **Complex organizations: a critical essay**. 3 ed. New York: Random House, 1986.

PETTIGREW, A. M. **The politics of organization decision making**. London: Tavistock, 1973.

\_\_\_\_\_. The character and significance of strategic process. **Strategic Management Journal**, n. 3, Special Issue, p. 5-16, 1992.

\_\_\_\_\_. What is a processual analysis? **Scandinavian Journal of Management**, n. 13, p. 337-348, 1997.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper and Row, 1978.

PFEFFER, J. **Power in organizations**. Marshfield, MA: Pitman Publishing, 1981.

PITKETHLY, R. Analysing the environment. In: FAULKNER, D.O.; CAMPBELL, A. **The Oxford Handbook of Strategy: Vol. I – A Strategy Overview and Competitive Strategy**. England: Oxford University Press, 2003.

RICHARD, P. J.; DEVINNEY, T. M.; YIP, G. S.; JOHNSON, G. Measuring organizational performance: towards methodological best practice. **Journal of Management**, v. 35, n. 3, p. 718-804, 2009.

RODRIGUES, J. J. M; ANTÓNIO, N. J. S. Enraizamento e poder dos gestores. **Revista Universo Contábil**, v. 6, n. 3, p. 129-139, jul./set. 2010.

RUMELT, R. P. **Strategy, structure and economic performance**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1974.

\_\_\_\_\_. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, n. 12, p. 167-185, 1991.

SANCHEZ, R. Analyzing internal and competitor competences. In: FAULKNER, D. O.; CAMPBELL, A. **The Oxford Handbook of Strategy: Vol. I – A Strategy Overview and Competitive Strategy**. England: Oxford University Press, 2003.

**ANÁLISE DAS INTERFACES DA GESTÃO COM O PROCESSO ESTRATÉGICO, AMBIENTE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM REFERENCIAL DE ANÁLISE METATEÓRICO**

SALTER, M. S.; WEINHOLD, W. A. **Diversification through acquisition**: strategies for creating economic value. New York: Free Press, 1979.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy**. New York: McGraw-Hill, 1942.

SCHWENK, C. R. The cognitive perspective in strategic decision making. **Journal of Management Studies**, n. 25, p. 41-56, 1988.

SIMON, H. A. **Administrative behavior**: a study of decision making process in administrative organization. 3. ed. New York: Free Press, 1976.

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. Economies of scope and the scope of the enterprise. **Journal of Economic Behavior and Organization**, n. 1, p. 223-247, 1980.

\_\_\_\_\_. Towards an economic theory of the multiproduct firm. **Journal of Economic Behavior and Organization**, n. 3, p. 39-63, 1982.

WALTER, S.; AUGUSTO, P. O caleidoscópio da estratégia: o papel das consultorias externas no strategizing de uma organização. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 10, n. 1-2, p.102-111, 2011.

WEICK, K. E. **The social psychology of organizing**. New York: Random House, 1979.

\_\_\_\_\_. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.

WHITTINGTON, R. Environmental structure and theories of strategic choice. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 6, p. 521-536, 1988.

\_\_\_\_\_. **What is strategy** – and does it matter? London: Routledge, 1993.

\_\_\_\_\_. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York: Free Press, 1975.

WOOD, E. The internal predictors of business performance in small firms: a logistic regression analysis. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13, n. 3, p. 441-453, 2006.

WOODWARD, J. **Industrial organisation**: theory and practice. London: Oxford University Press, 1965.