

ESTUDOS COMPARATIVO E DE CASO DE ORGANIZAÇÕES DE ESTRATÉGIAS¹

Sergio Bulgacov*

O estudo comparativo e o estudo de caso são metodologias que facilitam a compreensão sobre as organizações através da investigação empírica. Este trabalho procura identificar os usos das duas metodologias por diferentes autores da área de organizações e estratégias. O propósito é descrever os fundamentos e parâmetros de ambas metodologias; e permitir, aos iniciantes da área, reflexão sobre o que esperar de suas aplicações. As metodologias não são recentes, no entanto, novas possibilidades de coleta aliado as tecnologias mais avançadas de processamento, tratamento de dados e, principalmente, de definição de variáveis ou categorias analíticas possibilitam novas perspectivas de investigação nesse campo. Para a apresentação da complexidade da investigação na área de organizações e estratégias o trabalho debate, na posição de diferentes pesquisadores, a questão da integração entre o conteúdo estratégico e o processo estratégico, através dos níveis de análise e variáveis ali contidos e a metodologia apropriada para cada situação.

Níveis de análise

A organização e a estratégia são áreas de mobilização e coordenação de esforços de vários grupos e profissionais especializados. Ambos campos teóricos exigem, dos pesquisadores, fundamentação teórica e metodologia de investigação integradora tanto pela extensão como pela complexidade das variáveis de análise. A investigação sobre estratégia, por exemplo, pode

* Professor do CEPPAD / UFPR. Doutor em Administração
pela EAESP/FGV

exigir diferentes métodos para a produção interdisciplinar e holística. Dessa forma, é necessário conhecer os diferentes níveis de análise que utilizam diferentes tipos de perspectivas e populações para a coleta dos dados. A área de organizações traz importantes contribuições, nesse sentido, assim como o modelo adaptada de Blau (1971), sobre a possibilidade da separação do grande universo das investigações em três níveis de análise. A distinção orienta para diferentes tipos de variáveis a serem investigadas. Sendo: 1) o indivíduo em seu papel específico como membro da organização e ocupante de certa posição. Nesse caso os estudos são dirigidos para a investigação das atitudes e comportamentos, onde o indivíduo é a unidade independente da análise. Como exemplo há o estudo da atitude de funcionários mediante certas condições de trabalho ou a influência da cultura dos indivíduos no desempenho de certas tarefas; 2) a estrutura das relações sociais entre os indivíduos nos vários grupos da organização. Trata das estruturas das relações sociais que emergem nos grupos e segmentos organizacionais. Os esquemas interpretativos (idéias, valores, crenças e interesses) estão nos processos sociais que influenciam o desenvolvimento das estruturas grupais e nos efeitos dessas estruturas sobre os padrões de comportamento. O objeto de investigação é a descoberta dos princípios que caracterizam a participação em um determinado segmento organizacional. A condição organizacional interna em que atuam os grupos, é considerado como um conjunto de condições que limitam ou privilegiam a emergência das posições do grupo. As condições existentes nas organizações são tratadas como dadas, ou seja, não precisam ser explicadas pela investigação. Um exemplo são os estudos das relações nos grupos de interesse e que acabam influenciando a estratégia e a estrutura da organização; em outro, pode-se considerar ampliar a compreensão dos processos pelos quais emergem comportamentos e estruturas informais e que de alguma forma influenciam na condição normativa da organização. Importantes contribuições para a teoria organizacional tem sido reportadas nos dois primeiros níveis de análise através do *estudo de caso*; e 3) o sistema de componentes inter-relacionados ou análise estruturada da organização, como um todo, incluindo suas relações ambientais. Nessa situação a análise foca os atributos da organização, as inter-relações entre os atributos e os processos ou fenômenos que os produzem. O objeto de investigação é determinar as relações entre as várias características organizacionais, ou en-

tre a organização e o ambiente. Assim como a reconstrução das relações ou processos que as distinguem. Onde, nesse caso, é necessário investigar grande número de organizações idênticas em certos aspectos e diferentes em outros através de *estudo comparativo*. Esse nível de análise, pode contribuir com a teoria sobre estratégia na investigação de inúmeras indagações, tais, como exemplo, o impacto da tecnologia sobre as estratégias; e as relações produto e mercado e a configuração organizacional.

Os três níveis de análise conduzem à análise de problemas de modo diferente, embora relacionados. Os fenômenos tomados como objeto central da pesquisa num tipo de análise são considerados como dados nos outros. Como no terceiro nível, onde o comportamento individual e os processos grupais dos dois primeiros tipos de investigação, podem ser considerados como dados. Blau (1971) argumenta que o critério para especificar os três focos podem ser: análise de papéis, análise das relações e análise estruturada das organizações. E, geralmente estabelecem suas unidades de investigação como sendo: indivíduos, grupos de indivíduos inter-relacionados e sistemas organizados inter-relacionados. O estudo sobre estratégia, por limites de recursos para a investigação, pode estabelecer poucas variáveis relacionadas. No entanto, deve posicionar toda a amplitude da integração conceitual das variáveis envolvidas, através de ampla fundamentação teórica.

Pesquisas que integram as variáveis das três diferentes unidades de investigação, contribuem com a teoria por permitir visão mais ampla sobre os fenômenos ou eventos estratégicos, assim quando se investiga a relação entre a capacidade de adaptação ambiental da organização, os atributos estratégicos, o perfil e a percepção dos profissionais envolvidos no processo. Para que as pesquisas desse tipo venham a contribuir para o avanço do conhecimento sobre estratégia, é necessário pesquisar o nível organizacional sem desconsiderar pesquisas específicas advindas de *estudos de caso* em que se analisam indivíduos, seus comportamentos e relações. Para ampliar o diálogo sobre os métodos de investigação teórica, mais precisamente sobre o *estudo comparativo* das organizações e o significado teórico da abordagem na pesquisa organizacional, pretende-se examinar de que modo essa metodologia pode auxiliar no entendimento da teoria sobre organizações e suas estratégias.

O estudo comparativo

Nos anos 70, Heydebrand (1973) já considerava o *método comparativo* de investigação bem estabelecido. Os estudos que envolvem o método o utilizam para identificar fenômenos complexos, assim como, a comparação da atuação de organizações que pertencem a setores diferentes ou comparação entre diversas organizações de um mesmo setor. Blau (1971, p.126) refere-se a metodologia como *comparações quantitativas que possibilitam determinar relações entre atributos organizacionais*. Dessa forma, o método pode ser definido resumidamente como a comparação sistemática de um grupo determinado de organizações, ou grupos específicos de organizações, com a finalidade de estabelecer relações entre suas variáveis ou categorias analíticas.

Outras possibilidades podem considerar a comparação entre setores e até mesmo entre nações assim como o trabalho de Porter (1993) no texto *A vantagem competitiva das Nações*. O importante nesse tipo de investigação é a possibilidade de constatações sobre as similaridades e diferenças entre as organizações. As diferentes possibilidades precisam estar bem estabelecidas através do uso de método e procedimentos apropriados. Uma da tipologia está limitada ao tipo de organização, como por exemplo hospitais ou órgãos públicos. A outra, pode tratar da questão da variação dos processos organizacionais de diferentes entidades, de modo genérico, como por exemplo, o investimento em tecnologia pelas organizações brasileiras; ou o efeito do ambiente concorrencial sobre o processo estratégico das organizações (Bulgacov, 1997). Pode-se exemplificar também como apropriada para essa metodologia as seguintes questões estratégicas: por que algumas organizações são mais ágeis no lançamento de novos produtos do que outras; qual o impacto da dinâmica ambiental sobre a cooperação entre as empresas.

Para Blau (1971) o *método comparativo* está implícito em toda teorização por apoiar-se em comparação de casos contrastantes, onde a explicação de um dado fenômeno requer que se considere a diferença entre as organizações. Heydebrand (1973) sugere que o modelo é holístico por levar em conta as variáveis estruturais da organização juntamente com as condições ambientais e, assim, permitem verificar como as condições estruturais da organização se modifica ao longo do tempo. Para o autor, a análise comparativa pode ser desenvolvida para a busca de conhecimento

e desenvolvimento da organização como fenômeno substantivo. Pode, em segundo lugar, ser conduzida através de metodologia de análise que visa produzir explicação para as diferenças entre as características ou condições mais abrangentes das organizações com base na análise quantitativa. E, em terceiro lugar, é elemento de desenvolvimento teórico através das perspectivas mais universalistas das organizações.

Como exemplo de estudo holístico de contexto, estrutura, performance e comportamento, com incorporação de variáveis quantitativas e qualitativas no uso do *método comparativo*, Pugh (1984, p.50) descreve o estudo feito em 300 organizações da Inglaterra, Egito, Finlândia e Polônia, pela Universidade de Aston. O trabalho inicia com a identificação de inúmeros *estudos de caso* que descrevem o funcionamento das organizações e aspectos do comportamento de seus membros, mas que, segundo os participantes, permitiam pouca comparação sistemática e representatividade. O plano de pesquisa adotado pelo grupo multidisciplinar, pode ser resumido nos seguintes parâmetros de investigação:

a) a identificação de problemas organizacionais de um tipo específico de organização ou que são comuns a todas organizações requer *estudo comparativo* que inclua muitos tipos de organizações;

b) comparações significativas podem ser feita apenas quando há padrão comum de comparação, preferencialmente mensurável;

c) a natureza de uma organização é influenciada pelos seus objetivos e ambiente, portanto, esses fatores devem ser levados em consideração;

d) estudos do comportamento de indivíduos ou grupos devem ser relacionados às características da organização na qual o comportamento ocorre;

e) estudos de processos organizacionais que dizem respeito a estabilidade e mudança devem ser feitos com grupo de variáveis e relações delineadas através de *estudo comparativo*.

Mizruchi e Schwartz (1987), ainda referindo-se sobre o conceito *do método comparativo*, sugerem, com o aumento da complexidade ambiental, a necessidade de estudos que analisem as relações das variáveis multi-organizacional. A aplicação de análise de várias organizações interrelacionadas aliado a tópicos macro-ambientais; e o aumento do interesse dos cientistas sociais para com os fenômenos organizacionais permitiram o surgimento da *análise estruturada das organizações*. Para os autores, o campo é irrestrito e, atualmente, há muitas direções a seguir. No entanto,

o fundamento principal que une todos os trabalhos que atuam com essa perspectiva é que a *análise estruturada acredita que observando a estrutura das relações entre as organizações, pode-se compreender o conteúdo das relações*. Assim como os estudos da análise das ações coordenadas entre as grandes corporações onde *estudos comparativos* já desenvolveram paradigmas significativos. Uma das abordagens abrangentes que surgiram do foco ambiental foi a ecologia populacional de Aldrich; e Hannan e Freeman. Esses autores, ao utilizarem a metodologia, analisam a delimitação do grupo de organizações inseridas no estudo procurando critérios que definem a população e seus limites. O modelo pressupõe que as organizações mais adaptadas às determinadas condições ambientais sobrevivem. Outros estudos procuram através da comparação entre organizações verificar formas de mobilidade dentro de grupo de entidades pertencentes a um mesmo ambiente.

Existe grande diversidade de tipos de organizações para se analisar as estratégias através de *estudo comparativo*. As possibilidades levantaram muitas questões de comparação descritas na literatura. Dentre as conseqüências desses estudos, como visto, surgiram inúmeros princípios gerais, desenvolvendo-se variáveis quantitativas ou categorias qualitativas para a *análise comparativa*. Em estudos específicos, assim como o de estratégias genéricas, a *análise comparativa* permite críticas e alternativas aos modelos dominantes ao ampliar a abrangência da investigação e sua complexidade, questionando a validade do uso de poucas variáveis genericamente estabelecidas para todas as organizações. As análises com variáveis contrastantes permitem a melhor compreensão da organização, através do aprofundamento no levantamento das causas e conseqüências das variáveis permitindo maior foco sobre o todo. Assim como, por exemplo, a estratégia de investimento em novos mercados e o posicionamento dos *stakeholders* (proprietários, empregados, fornecedores, clientes, governo e comunidade).

A complexidade organizacional amplia a exigência por modelos complexos de investigação. Uma das áreas de estratégia de difícil investigação diz respeito ao estudo dos processos. Esse campo exige a especificação e a caracterização dos elementos que relacionam o estado anterior e o que surge subseqüentemente considerando, portanto, a mudança e o tempo. O exame dos processos impõe a especificação de variáveis que relacionam as causas às suas conseqüências dentro de determinada seqüência. Tanto os

processos internos, quanto os externos, afetam as organizações. Assim, o estudo dos processos organizacionais e estratégicos se originam nos processos ambientais. Assim, a *cadeia de implicações das mudanças deve comparar diferentes ambientes e não apenas diferentes organizações num único ambiente* (Blau). O propósito nesse tipo de investigação através do *estudo comparativo* é a identificação das diferentes hipóteses ou questões que surgem dos sistemas inter-relacionados. Satisfazendo o interesse do pesquisador e explicando as conexões entre as variáveis de entrada e saída dos sistemas das organizações. O objetivo da *análise estratégica comparada* no estudo dos processos organizacionais é a definição dos sistemas de componentes inter-relacionados que influenciam nos diferentes posicionamentos e perspectivas das estratégias das organizações. Para isso, deve ser investigada a interdependência entre os atributos das organizações e suas estratégias, tais como: produtos, mercados, tecnologia, complexidade, volume de atividades, estrutura, profissionalização, etc., juntamente com os diferentes atributos do contexto, tais como competitividade, condições macro-econômicas e sociais, legislação, condições de fornecimento, características dos mercados, entre outras variáveis internas e externas. Dessa forma, a teoria organizacional é enriquecida através do estabelecimento e da compreensão das diferentes características que surgem dos diferentes tipos de organizações. *Estudos comparativos* também são importantes, não somente para testar as diferentes hipóteses contidas nas teorias organizacionais, mas também para fornecer a base para a exploração inicial e para o refinamento da teoria. Na medida em que esclarecem as condições em que algumas relações, inicialmente tidas como universais, são contingentes, e em outras identificam exatamente o contrário, apesar de tratar com dados limitados e de difícil obtenção.

A aplicação do *método comparativo* requer cuidados nas definições de todos os passos ou procedimentos de investigação, tais como na: definição do problema; variáveis envolvidas; população e seus critérios de definição; fundamentação teórica empírica; metodologia e procedimentos de levantamento; e instrumentos de coleta de dados. Uma dessas dificuldades reside na grande diversidade de tipos de organização que levantam infindável número de possibilidades e hipóteses de comparação. Heydebrand (1973) inclui as possibilidades da área de estudo e o bom senso do pesquisador na intenção de comparar diferentes tipos de organizações uma com as outras,

ou compara-las com um modelo teórico ou abstrato. Várias abordagens para essa questão são possíveis. Uma delas consiste em reduzir a complexidade a poucas variáveis genéricas para permitir predições *a priori* das categorias de análise. Um desses métodos, consiste na identificação e na definição da organização em termos de características sistêmicas, assim como por exemplo, integração, resultados, *feedback* e adaptação.

Segundo Heydebrand, a ausência de variedades funcionais pode ser suplantada pelo controle sistemático das dimensões básicas da organização, assim como tamanho e complexidade dentro do grupo de estudo, principalmente quando o número de organizações estudadas é grande. Por outro lado, uma análise envolvendo muitos tipos diferentes de organizações simultaneamente, tais como empresas, entidades públicas, hospitais, entre outras, podem lidar com a questão das variáveis estruturais através da análise cruzada entre os diferentes tipos de organizações. No entanto, a distinção entre tipos funcionais não resolve o problema da generalização na base das categorias teóricas e dimensões relevantes de análise. O importante, nesse caso, segundo a literatura é encontrar o tamanho ideal da amostra; estabelecer o referencial conceitual; os critérios para estabelecimento das dimensões básicas e limites da população investigada; e definir a metodologia quantitativa aplicada.

A definição dos atributos relevantes para o pesquisador e sua perspectiva teórica é o primeiro passo do processo, em segundo lugar, esses atributos precisam estar definidos conceitualmente e operacionalmente com especificidade e precisão. Os atributos, como variáveis de análise, precisam ser capazes de distinguir as diferenças concretas entre as organizações, ou seja, ser capaz de distinguir as organizações e explicitar suas diferenças. A precisão das conceituações e dos parâmetros que distinguem as organizações são princípios já claramente especificados no método científico elementar. Os resultados teóricos obtidos podem ser analisados pela diferença entre o *método comparativo* e o *método de caso*. O *método comparativo* permite a análise *antes do fato* da organização pelos princípios gerais teóricos, enquanto que o *método do estudo de caso* é mais aberto e tenta encontrar o sentido *após o fato* e sua descrição empírica. Na essência, a *abordagem comparativa* deve solucionar a contradição fundamental de toda iniciativa científica entre o escopo teórico ou a generalização da estrutura de conceitos e a precisão operacional, ou seja, a questão da testabilidade.

Como visto a identificação e a descrição dos padrões organizacionais comparáveis representam o objeto principal da *abordagem comparativa*, seja essa comparação qualitativa ou quantitativa. A quantificação tem dificuldades para caracterizar a relação causal entre duas variáveis. No entanto, para Richardson (1989) os procedimentos qualitativos são adequados à busca da compreensão dos fenômenos organizacionais enquanto processos dinâmicos. O método geralmente utiliza a análise estatística multivariada baseada em amostra probabilística para esse fim (Blau, 1971). Geralmente há a necessidade de se utilizar dados primários e secundários. Os dados secundários podem ser estatísticas, assim como *censos*, pesquisas e estudos anteriores. Os dados primários requerem a definição precisa da população e da amostra representativa do grupo ou grupos de organizações investigada, bem como a definição do método e critérios de coleta de dados. A perspectiva de análise dos fenômenos organizacionais podem evoluir longitudinalmente (dois ou mais períodos específicos de tempo comparados) ou transversalmente no tempo (período específico), onde são verificadas as relações entre as categorias analíticas em determinado momento no tempo. E, como visto, para tratamento dos dados podem ser empregados procedimentos qualitativos, quantitativo ou ambos.

O *estudo comparativo* tem como limitação principal o fato de ser abordagem genérica, assim como por exemplo a abordagem sistêmica, ambos, por definição, *são aplicáveis a todos os casos e, assim, tendem a perder especificidades* (Heydebrand). Tal como a identificação de variáveis analíticas que podem surgir durante a investigação de processos e fenômenos fora da definição inicial do plano de investigação. Outra limitação diz respeito a comparação de instituições em termos de pressupostos gerais, como por exemplo, o estágio de vida da organização. O modelo conceitual tende a perder as diferenças importantes e genuínas de cada organização, como o desenvolvimento histórico, sua integração ambiental, ou seja questões relevantes relacionadas com mudança e transformação. Daí surgem importantes limitações do método comparativo que são o acesso e a obtenção dos dados (Blau, 1971). Obrigando o pesquisador, muitas vezes, a limitar a profundidade de informações para conseguir uma amplitude que permita um mínimo de comparações quantitativas. Cuidados devem ser tomados no sentido de prover métodos de explicação causal na relação entre estruturas e processo organizacionais dentro de um espaço conceitual específico. A apli-

cação num esquema conceitual genérico sempre reflete a mesma realidade social e organizacional no qual o conceito faz referência. Como resultado da utilização da comparação, principalmente quando os conceitos são abstratos.

O Estudo de Caso

Não somente a complexidade ambiental, mas a complexidade dos sistemas e processos organizacionais e estratégicos indicam que várias abordagens são possíveis e necessárias para a investigação empírica, dentre os quais o *estudo de caso*. A ampliação do uso do *estudo de caso* (específico; comparativo de casos; ou multi-caso) nos estudos sobre estratégia pode ser ocasionado pelo aumento da complexidade das organizações; por restrições de acesso a muitas organizações; ou por restrições de investimentos em pesquisas. O resultado do aumento do *estudo de caso* como método de investigação tem gerado ampliação da contribuição mais para o conhecimento do comportamento e atitudes humanas e das estruturas grupais do que para a teoria das organizações dentro de um sistema ambiental (Blau). Levantamento preliminar da literatura demonstra que a análise que trata de um tipo de organização está implicitamente limitado ao tipo de organização investigada, mas possui a vantagem de tratar com universo claramente definido, homogêneo, no qual as variáveis podem ser consideradas de modo aprofundado e nas mesmas condições de observação e análise. Muitas das características podem ser verificadas sem a necessidade de uma pesquisa ampla e com a participação de muitas empresas. O estudo de caso não faz comparações genéricas e procura verificar as relações e comportamentos internos qualitativamente.

A análise de fenômeno específico de uma organização ou *estudo de caso* procura caracterizar a situação, a partir de questões gerais, e procura identificar o que surge da realidade. Yin (1987, p.23), demonstra as dificuldades da amplitude e profundidade de certos trabalhos e o uso do *estudo do caso* como solução metodológica, especificando que se trata de *forma de se fazer pesquisa empírica investigando fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real; em situações em que as fronteiras e os fenômenos não estão claramente estabelecidos; e onde se utilizam múltiplas fontes de evidência*. Como exemplo, pode-se citar os estudos na área de estratégias de Mintzberg (1991)

e Pettigrew (1992) onde a profundidade e a intensidade dos dados utilizados são de grande importância para a pesquisa, além de envolverem grande número de variáveis na investigação. Nesse sentido, ainda colabora Fachin (1993), afirmando que o *estudo de caso* pode fazer surgir relações que não seriam observadas e visualizadas de outra forma, e são direcionadas para a obtenção de descrição e compreensão das relações dos fatores envolvidos. O *estudo comparativo de casos*, por sua vez, segue com metodologia diferente que o *estudo de caso* específico. O primeiro permite análise estruturada parcial, limitada às organizações envolvidas no estudo, à medida que, ao envolver mais que uma organização, quando observadas amplamente, garante maior validade para as relações sugeridas.

Além dos autores citados, Chandler (1962) e Whipp (1996), também desenvolveram estudos de caso importantes. Os trabalhos analisam comportamento e relações sociais e a integração ambiental no processo estratégico. Para Whipp a importância das pesquisas está no potencial de análise dentro dos aspectos não-materiais ao procurar identificar os aspectos coletivos e inter-organizacionais da economia. Os trabalhos que visam a eficácia global, ou seja o *estudo comparativo*, estão repletos de questões que o *estudo de caso* das organizações podem responder, tais como, a capacitação, os processos de inovação, a aprendizagem e adaptação das pessoas as determinadas condições organizacionais. Tais como, os estudos de Mintzberg (1991) que descrevem como o embate de forças para o poder podem alterar a configuração estratégica; e os estudos de Gold (1995) que detectam que organizações que atuam em ambientes mais competitivos desenvolvem condições internas que facilitam a aprendizagem. Esse campo e o *estudo de caso*, para Whipp (1996), permitem campos importantes de investigação estratégica a serem analisados, tais como, mudança e tempo, nova tecnologia, negócios internacionais, setor público e flexibilidade organizacional entre outros. As definições apontadas destacam que o emprego da metodologia descritivo-analítica na pesquisa estratégica parece ser a mais adequada para a *análise das interrelações das decisões e fenômenos envolvidos nos processos, principalmente sob o enfoque das percepções, compreensão do ambiente das organizações e dinâmicas das interrelações* (Richardson, 1989, p.157).

Em defesa do *estudo de caso* alguns autores indicam que não há uma melhor forma de criar estratégias, assim como não há melhor forma de organização. Nesse sentido para Mintzberg e Quinn (1991) ao criticarem o

estudo comparativo indicam que nos textos de estratégias observa-se especificações de como a gestão estratégica deveria ser e não como de fato o são. Para os autores, nega-se assim, um princípio científico fundamental, onde não há uma medida prescritiva para todas organizações e quando há é em consideração a um contexto específico. Para Quinn (1991) o processo usado para chegar a estratégia total é fragmentado, evolucionário e intuitivo. Tende envolvê-la decisões internas e eventos externos que atuam juntas para criar consenso nas ações dos participantes. Dessa forma, a investigação requer grande compreensão do contexto e sua ação sobre a organização. Onde os problemas estratégicos são enraizados em detalhes; e onde os processos estratégicos efetivos sempre devem considerar todos os detalhes envolvidos.

As limitações mais comuns do *estudo de caso* estão relacionadas: a análise dos fatores relacionados ao processo de identificação de causas é resumida no levantamento e não permite que se estabeleça quantitativamente a importância relativa dos fatores identificados; as análises baseadas na interpretação subjetiva de dados impossibilita a realização de testes estatísticos sobre a significância de cada fator identificado. Geralmente é baseado na cooperação dos participantes, na observação do pesquisador e sofre eventualmente com a inexistência de registros, dificultando o levantamento das informações; não representa o setor como um todo, ou mesmo os seus segmentos, mas apenas o caso ou casos analisados. A seguir com base na literatura procura-se descrever o desenvolvimento do conceito de estratégia e suas implicações metodológicas, aqui expostas, através da análise da integração das estratégias de conteúdo e processo.

A Estratégia Organizacional

A análise sobre a teoria estratégica é parte dos estudos sobre análise organizacional como um todo. É tema contemporâneo no estudo das organizações apesar de existirem posições restritivas a esse respeito desde o surgimento da própria teoria organizacional. Delineia-se, de início, nesse trabalho, as principais características que a literatura atribui à estratégia organizacional e, a partir daí descrever as metodologias de estudo que contemplem a interdependência conceitual entre as características.

A Administração absorveu o uso da palavra Estratégia da área militar, na qual o significado original foi ampliado para muitos conceitos, dentre eles: *estratégia é um curso específico de ação que indica precisamente como uma empresa está utilizando os seus recursos com o fim de alcançar os seus objetivos pré-estabelecidos* (Davidson, 1988, p.135). Passando por Mintzberg (1991) que define estratégia como planos para o futuro elaborados deliberadamente com os padrões do passado; ou emerge dos diferentes níveis da organização. A que emerge ou é deliberada e, obtém sucesso, tornando-se padrão estratégico ou desaparece. Até a visão japonesa, citada por Pascale (1991, p.123) onde a estratégia no conceito convencional advém da acomodação ou persistência adaptativa. É sugerida mais como uma visão de *todas as coisas necessárias para o sucesso do funcionamento da organização como um mecanismo adaptativo*.

Estudos sobre estratégias organizacionais receberam, nos últimos anos, diversas contribuições, as quais, somadas, perfazem o estado atual do conhecimento estratégico. Segundo Ansoff (1980), de 1900 a 1930, as estratégias empresariais foram baseadas em preço, período no qual ocorreu um crescimento exagerado da economia. De 1930 a 1950, desacelera-se o crescimento da economia mundial, e as empresas têm então de desenvolver estratégias para atrair a clientela, quando os planos de longo prazo começam a ser adotados. Barnard e Simon (1992), ao analisarem o papel dos executivos sob determinadas condições ambientais, indicam o período de 1950 a 1960 como a época áurea do plano de longo prazo, no qual o ambiente começava a se caracterizar pelo aumento da concorrência, pela expansão internacional e pelo desenvolvimento tecnológico. A ênfase estava na expansão do mercado e dos produtos para compatibilizá-los com o crescimento da demanda. Nesse período, alguns autores dão ênfase ao estudo do ambiente para a tomada de decisão administrativa. Em 1957, Ansoff publica artigo na *Harvard Business Review* sobre estratégias para diversificação; constitui um dos primeiros passos do Planejamento Estratégico. Nos anos 60, a pesquisa sobre estratégia dá importância aos sistemas administrativos internos. Nesse período, Ansoff amplia o enfoque sobre a análise ambiental, com a publicação de seu principal trabalho, *Estratégia Empresarial*, no qual sugere conceitos básicos de estratégia, sinergia, análise ambiental e planejamento estratégico.

Os trabalhos dos anos 60 e 70 sobre gestão estratégica, com foco no sistema administrativo, têm como propósito principal a relação do sistema

administrativo com o contexto da empresa. Levitt (1960) nesse sentido, pública o artigo *Marketing Miopia*, em que conceitua a *missão* e a importância desse conceito para a empresa como estratégia e política empresarial. Chandler (1995), no início da década de 60, relaciona estratégia, estrutura organizacional e sistemas gerenciais dentro de uma visão integrada. Os seus estudos foram ampliados por Galbraith (1977) e Mintzberg (1979), entre outros, com inúmeros trabalhos que contemplam contingência, estratégia, sistemas administrativos e resultados organizacionais. Em 1976, Stevenson publica artigo em que sugere uma metodologia sobre pontos fortes e pontos fracos e a sua importância no Planejamento Estratégico. Em 1975, Ansoff, Declerck e Hayes (1981) publicaram, em Londres, o livro *Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica*, em que assinalam novas competências e habilidades gerenciais para a ampliação do processo estratégico nas empresas. Bright, em 1978, sugere a técnica de cenários para substituir a de projeções, salientando as limitações desta última, que considerava apenas algumas variáveis do passado. Os anos 80 foram caracterizados por rápidas mudanças no contexto como um todo. Ambientes organizacionais mais dinâmicos refletem-se claramente na concepção gerencial da época: ... *administrar nos anos 90 significa o gerenciamento de mudanças rápidas ... ambientes em mutação significam a geração de novas oportunidades e ameaças, exigem novas tarefas, habilidades e requerem mudanças contínuas nas organizações* (Taylor, 1986, p.13).

Os conceitos sobre estratégia tomaram, nesse período, a forma integrada, mas ainda na concepção estrita da escolha estratégica; disseminou-se a metodologia da análise ambiental e da análise das dimensões internas da empresa como instrumentos de aplicação em *tempo real* para a elaboração do planejamento estratégico. Na síntese de Hahn (1991, P.26), que sumaria autores da época, as decisões e as ações estratégicas, oriundas dessas análises, possuíam as seguintes características: ... *afetam a empresa na sua capacidade de gerar caixa e lucro; abrangem a organização como um todo; são decididas pelos executivos de topo; afetam a organização no longo prazo; são feitas infreqüentemente; refletem os valores da alta administração; e, são tomadas de acordo com a filosofia e cultura organizacional.*

O desenvolvimento de metodologia de planejamento estratégico, ao longo do tempo, permitiu a ampliação do seu uso pelas organizações, demonstrando, no entanto, inúmeras limitações pelas restrições conceituais

existentes no modelo. Segundo Buzzel e Gale (1991), no início da década de 80, surgem críticas sobre a análise estratégica formalizada onde salientava-se que os consultores em estratégia iludiam os administradores, ao fazerem recomendações baseadas em generalizações ou princípios de amplitude excessiva. Mintzberg (1991) nesse sentido não desconsidera o planejamento estratégico; invalida a sua formalização e os seus objetivos determinísticos. A sua efetividade surge, argumenta ele, com o desenvolvimento e utilização de sistemas de informação, que viabilizam um processo de análise para a construção de cenários e previsão de resultados futuros. Propõe, igualmente, o pensamento estratégico associado ao processo de concepção estratégica aos administradores responsáveis pela execução, para que utilizem a intuição, a criatividade, a experimentação e a síntese do aprendizado vivenciado na organização. A evolução do conceito de planejamento para a administração estratégica acrescenta maior complexidade à dimensão interna da organização, incorporando conceitos tais como capacitação estratégica e aprendizagem. A capacidade estratégica é considerada como o conjunto de habilidades que conduz a organização e o seu comportamento estratégico. No conceito de Ansoff, Declerk e Hayes (1981, p.48) *aprendizagem está relacionado às capacitações para enfrentar as mudanças que são descontinuadas em relação às experiências passadas.*

Diversos autores descrevem as dificuldades encontradas na pesquisa sobre estratégias, enfatizando, como Mintzberg e Waters (1982, p.465), que: *... poucas pesquisas sobre como as estratégias se formam têm sido desenvolvidas ... o processo pode ser complexo ... essas características demandam por pesquisa longitudinal, o que significa amostragem pequena e grande investimento de tempo.* Ainda, a pesquisa sobre estratégia requer, segundo Chakravarty e Doz (1992, p.6), *um procedimento detalhado para evitar afirmações simplistas e o mau uso de variáveis dependentes que podem significar muito pouco para o processo.* A observação dos autores diz respeito à estabilidade que muitos modelos de pesquisa pressupõem, mas cuja validade poucos estudos empíricos testam.

Alguns pesquisadores em administração duvidam da existência de respostas simples a questões tão amplas como as consideradas na administração estratégica. Julgam que cada situação possui tantas características especiais que se torna impossível fazer qualquer generalização (Buzzell e Gale, 1991). A estratégia depende do contexto e dos limites das condições

organizacionais, tais como, a estrutura, recursos, poder, coalizões, fatores objetivos e subjetivos. Podendo todos esses fatores influenciar na formação ou definição da estratégia. Pettigrew (1992, p.10), ao criticar as limitações metodológicas da pesquisa sobre estratégia, recomenda a consideração do contexto e cenários temporais e históricos, nos quais contexto não é apenas o ambiente que estimula o processo ... *mas um arranjo de estruturas e processos onde a interpretação subjetiva dos atores envolvidos que percebem e aprendem e cuja memória auxilia no aperfeiçoamento dos processos*. Dessa forma, o significado do tempo e da história na compreensão dos eventos emergentes salienta o papel das pessoas-chaves, das instituições, dos setores e sistemas políticos e econômicos. A pesquisa, segundo o autor, deve procurar capturar a realidade em ação e considerar os fundamentos dos métodos de investigação, analisando relações de como e por que o processo se relaciona de modo causal com diferentes níveis de análise, e explicando quando e por que alguns resultados são obtidos. Sumariando a preocupação com a abrangência dos estudos estratégicos e conceituais (Wilson, 1995) sugere a substituição da visão de gestão de mudança estratégica para a análise da mudança e a substituição da visão da escolha racional pela visão analítica.

Com base nas premissas dos autores anteriormente citados, confirma-se que a pesquisa sobre estratégia não envolve somente fenômenos ambientais e estruturais mas inclui também a maneira como os fenômenos contextuais e temporais são percebidos pelas pessoas da organização. A seguir, através da análise de Schendel, Pettigrew, Mintzberg e Chakravarty e Doz sobre conteúdo e processo estratégicos e sua integração, procura-se identificar a aplicação dos métodos em contraste com o aumento da complexidade dos conceitos sobre estratégia.

Conteúdo Estratégico e Processo Estratégico

Pesquisar estratégia é atuar em campo ilimitado. Em cada variação do contexto, de nível de conhecimento e de perspectiva organizacional, surgem novas possibilidades e ocorrências; portanto o levantamento dos fenômenos nas organizações através da pesquisa é forma de consolidar o conhecimento, permitindo que essas experiências sirvam de estímulo e aprendizagem aos interessados no assunto. A relação ambiente e organiza-

ção e a complexidade organizacional produzem a necessidade da análise estratégica em termos mais amplos. Pergunta constante na área de gestão estratégica é como estabelecer e manter a integração entre expectativas de demandas ambientais (externas) e a antecipação dos recursos organizacionais (internos). Chandler (1962) auxilia o delineamento da relação entre estratégia e estrutura, concluindo que a primeira forma a segunda. Dada a variabilidade contextual imprevisível, manter, a convergência não é fácil; exige a superação de limites e pontos fracos internos e o desenvolvimento de capacidades internas ao longo do tempo. Provavelmente, a grande abrangência e dificuldades inerentes à administração estratégica tenham imposto limites à grande maioria dos trabalhos que tratam do assunto, optando os autores por realizá-los de forma separada, como, por exemplo, em pesquisas de mercado e produtos que não consideram a perspectiva interna, ou vice-versa.

As pesquisas sobre conteúdo estratégico unem as suas ações a produtos e mercados e também ao desempenho das empresas. Já as pesquisas sobre processo estratégico ocupam-se menos com o desempenho (Chakravarty e Doz, 1992). Tal posição não minimiza a outra, mas ressalta que o processo estratégico está relacionado à elaboração eficiente das estratégias e à maneira como essas são validadas e implementadas. Para Schendel (1992), por longo tempo, provavelmente desde a concepção desse campo de estudo, existe a distinção entre conteúdo estratégico e processos nos quais os conteúdos estratégicos foram determinados. No ensino, a distinção conteúdo / processo foi caracterizada pela diferença entre a formulação estratégica e a implementação estratégica, que levou a debates sobre onde, de fato, a estratégia é determinada, ou se simplesmente emerge como padrão de uma série de decisões. A distinção pedagógica, infelizmente, levou à abordagem de pesquisa dicotômica entre conteúdo e processo. Para Schendel o que se observa na investigação sobre estratégia é o fato de a dicotomia não ser real, considerando que o processo estratégico é parte integrante do conteúdo estratégico; as duas não podem ser separadas. O que teve um importante papel na revelação desse fato foi o desenvolvimento da chamada visão subjetiva e institucional das organizações, desenvolvidos geralmente através de estudo de caso. Na visão gerencialista desse tipo de investigação, as relações, os esquemas interpretativos, os recursos criativos são considerados como fonte de vantagem competitiva. A

criação de ativos é reconhecidamente importante na escolha gerencial e algo mais do que a simples composição de recursos ou capital humano individual. A habilidade do gerente ou grupo organizacional em obter vantagem e mantê-la, por meio da complexidade organizacional, é reconhecida como o único ativo não disponível em todas as organizações ou grupos gerenciais. Reconhecer a coincidência de conteúdo e processo pelos grupos, e como ambos trabalham juntos, requerem abordagem de pesquisa que não os separe.

No entanto, considerando-se a complexidade do conhecimento estratégico, em que informações, hierarquia e tomada de decisão demandam processos dinâmicos e, portanto, amplo envolvimento dos participantes. Mintzberg (1991), desenvolve *estudo de caso* que evidencia a participação no processo de elaboração estratégica, influenciando inúmeras pesquisas da época. Ao observar novos estudos e aspectos não tradicionais do processo estratégico, Pettigrew (1992), especifica que, para eliminar as diferenças teóricas e empíricas entre conteúdo e processo, analisando-se o contexto, deve-se pesquisar, de forma teoricamente correta, sobre a tomada de decisão e mudança estratégica, na qual se desenvolve a interação contínua entre idéias a respeito do contexto da mudança, do processo de mudança e do conteúdo da mudança, juntamente com a habilidade em regular as relações entre as três. Argumenta ainda que os pesquisadores precisam ser mais analíticos e explícitos nas pesquisas de processo estratégico, nas quais o processo precisa ser estudado juntamente com o conteúdo e o contexto.

A Integração Conceitual e Metodológica no Estudo das Estratégias de Conteúdo e Processo

Estudos comparativos de organizações adequadamente formulados em conjunto com dados obtidos de *estudos de caso* podem auxiliar a responder a questão da integração entre as estratégias de conteúdo com as estratégias de processo. Como se observa, um dos argumentos importantes de Pettigrew a respeito das causas das pesquisas que estimularam a errônea dicotomia conceitual está no direcionamento da própria metodologia sobre estratégia e principalmente sobre o processo estratégico. Na qual con-

sidera que essas têm sido insuficientes no nível de análise, e a sua contribuição tem sido obscurecida pela falta de um posicionamento definido sobre a sua fundamentação analítica. Aparentemente, está claro que como os participantes da tradição do conteúdo estratégico levantam questões mais dinâmicas, que envolvem a *análise comparativa*, assim como Ansoff e Porter, e parte dos pesquisadores do processo, como Pettigrew, Reinertsen e Mintzberg, relacionam explicitamente temas de processo com o conteúdo estratégico através de *estudo de caso*.

Sendo a investigação de cunho analítica ou gerencialista, torna-se evidente que os dados empíricos necessários para a pesquisa dos principais atributos das estratégias organizacionais, incluídos análises de conteúdo e processo, não são facilmente acessíveis para possibilitar sua obtenção em grande número de organizações e em breves visitas a cada uma. No entanto, na literatura sobre estratégia predominam trabalhos que consideram apenas uma variável estratégica facilmente obtida através de *estudo comparativo*, mas alheios as especificidades organizacionais. O exame dos vários aspectos de cada conceito, como especificam os autores que salientam a necessidade de sua integração, requer dados extensivos e descritivos obtidos tanto pelo *estudo comparativo* que justifique a complexidade da metodologia através da investigação de variáveis verdadeiramente importantes, assim como pelo *estudo de caso* com sua especificidade e profundidade. A visão integrada das duas abordagens permite a consistência entre o posicionamento da estratégia de conteúdo e a perspectiva da estratégia de processo da organização.

Medidas operacionais para a caracterização das estratégias podem ser obtidas pelo *método comparativo*. É esse, evidentemente, o caso dos produtos e mercados da organização, do nível de profissionalização, dos sistemas organizacionais e processos estratégicos principais. Não há necessidade de entrevistar todos os participantes para conseguir esses dados. Deve-se considerar, no entanto, que o método e o procedimento mais eficiente para um tipo de pesquisa, não será, provavelmente, idêntico ao método para a organização de outro tipo de investigação. Os *estudos comparativos* de organizações podem lançar esclarecimentos sobre esses problemas por tratar de variáveis mais amplas ou genéricas que as consideradas em outros métodos (Blau).

Provavelmente os dados levantados de *estudos comparativos* ficam à margem e sem uso por falta de entendimento conceitual. O propósito em

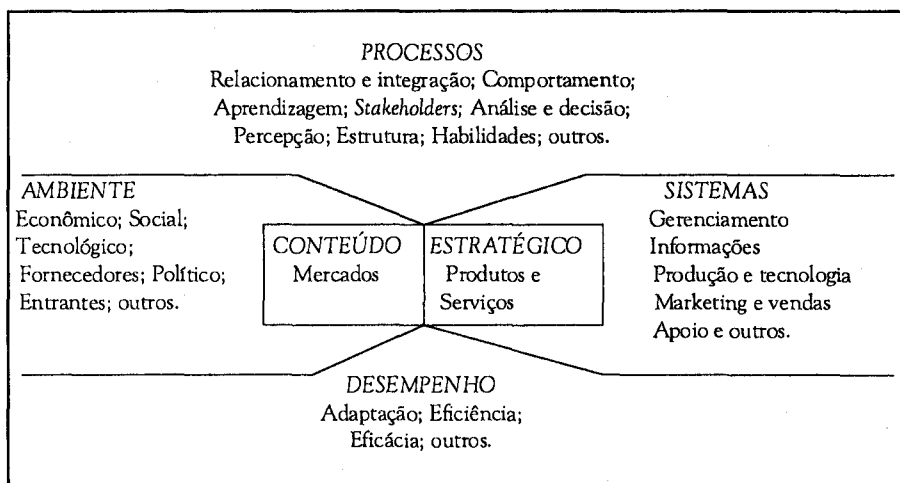
se estudar a orientação estratégica de organizações, seja essa genérica ou diferenciada, é a busca de maior integração com o ambiente, juntamente com a possibilidade das melhores perspectivas administrativas. Onde a estratégia pode ser vista como um guia de ações estabelecidas previamente ou resultado posterior do processo decisório em ação. Para tanto, deve-se considerar os padrões emergentes de objetivos, políticas e programas para verificar-se o que é de fato estratégia. Os padrões de ações tornam-se estratégias e representam mudanças (Mintzberg e Quinn, 1991).

O critério de diferenciação é a escolha da unidade de análise cujas características são comparadas dentro de uma população numerosa. A teoria da *análise comparativa* indica que a *análise de caso* de uma organização não pode fazer desta a unidade de análise sistemática, mas somente as estruturas de sub-grupos ou os papéis e comportamentos individuais. Da mesma forma, o estudo da influência do contexto sobre as estratégias deve empregar um plano de pesquisa com diferentes organizações situadas em diferentes variedades ambientes. Dessa forma, o *estudo comparativo* de muitas organizações é a única forma de estabelecimento da análise estruturada e sistemática da integração entre as estratégias de conteúdo e processo e o contexto. Assim como, o *estudo de caso* é a única forma de se compreender as raízes das relações e percepções existentes no processo estratégico. O ponto essencial é que as investigações extensivas da pesquisa quantitativa do *estudo comparativo* e intensiva da pesquisa qualitativa dos processos estratégicos do *estudo de caso*, são necessariamente apropriadas para a obtenção de dados que pertençam mais diretamente às teorias da organização e à teoria estratégica.

A exploração sistemática das relações empíricas entre atributos estratégicos deveria fornecer a base para o refinamento da teoria organizacional, indicando as condições em que é contingente a concorrência de várias características, ajudando a responder a algumas questões de integração que os pesquisadores não resolvem, e esclarecendo problemas e questões que as teorias colocam. Schendel (1992, p.20) exemplifica salientando que estudos longitudinais mais extensos podem auxiliar na demonstração da inter-relação dinâmica das ações tomadas, dos processos utilizados e dos resultados alcançados. Isso talvez possa permitir encontrar a causa daquilo que estimula o debate com base na afirmação de Chandler: *a estrutura segue a estratégia versus a estratégia segue a estrutura*. Contudo, os auto-

res não indicam as condições e os sistemas que determinam a integração entre o conteúdo e o processo e até mesmo com o ambiente; diferença que tem implicações significativas para a compreensão da condição estruturada da estratégia e que, de certa forma, incentivam muitas outras investigações no campo. A figura a seguir representa o conjunto de variáveis que podem servir como referencial para a análise específica ou relacionada através do *estudo de caso* ou *estudo comparado* ou ambos.

Figura: Variáveis estratégicas



Para se obter generalizações teóricas a respeito de estratégias as condições existentes em um *único caso* devem ser comparadas as vigentes em outras organizações conhecidas da literatura ou dos estudos mais amplos obtidos de *análises comparativas*. Onde um modelo de investigação colabora com outro através de seu referencial teórico. Blau (1971) sugere que o *estudo de caso* ou a análise intensiva dos processos internos podem enriquecer a teoria das organizações como uma contribuição complementar às investigações baseadas em *estudos comparativos*. Etzioni (1975) complementa que o *estudo comparado* das organizações requer uma abordagem teórica entre as *abstrações genéricas* e o detalhamento observados nos *estudos de caso*. Dessa forma, o tratamento das características gerais das organizações

e de suas estratégias é que possibilitam o desenvolvimento de teoria de *alto nível*, não somente por tratar das características universais das organizações, obtidas através de *estudos comparados*, devem também adicionar especificidades das abstrações dos *estudos de caso*.

Conclusões

A área de Estratégia Organizacional tem, neste trabalho, uma descrição teórica que reflete as dificuldades de referenciar o campo a uma única metodologia que oriente as suas pesquisas. Alguns autores consideram que a Estratégia deve ter instrumento metodológico único, a partir do qual se procura processar a investigação, independente de outras possibilidades. Neste trabalho, no entanto, o objetivo, incorporado aos propósitos operacionais é investigar a aplicação por diferentes autores de metodologias que possam orientar os estudos das estratégias das organizações, sem desenvolver uma posição independente. Nesse sentido, parte da premissa, segundo o qual os esforços para o conhecimento sobre metodologias no estudo de estratégia inicia com a exploração de estudos estratégicos importantes nas áreas de conteúdo e processo estratégicos e suas metodologias de investigação.

As limitações do *estudo comparativo* quando capta número limitado de variáveis estratégicas, ou estuda tipologia previamente formatadas, não deve ter a pretensão dessas poderem configurar modelos genéricos que permitam a análise absoluta e universalista das organizações, nem mesmo o *estudo de caso* deve estabelecer certezas mesmo nas suas especificidades controladas. Ambas devem reconhecer as suas limitações e amparar-se na ampla estrutura teórica favorecidas pelo uso das diferentes tipologias de investigação. O esforço deve procurar captar, na essência, a ampliação das possibilidades das infundáveis variáveis externas e condições internas existentes, constituindo visão holística; e que possa estimular novos estudos para a satisfação das inúmeras carências e demandas por conhecimento. As possibilidades são muitas para as contribuições teórico-empíricas. Cada estudo permite que se amplie o nível de conhecimento dos fenômenos e dos eventos organizacionais, com o escopo de superar, assim, as dificuldades organizacionais que persistem e se renovam de contínuo.

Nota

¹ Trabalho parcial de pesquisa apoiado pelo CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

Referências Bibliográficas

- ANSOFF, Igor H. Strategic Issue Management. GB: Strategic Management Journal, I, abril/june, 1980, p.131-148.
- ANSOFF, I; DECLERK, R; HAYES, R. Do planejamento estratégico à administração estratégica. SP: Atlas, 1981.
- _____. A nova estratégia empresarial. SP: Atlas, 1991.
- ANSOFF, Igor H.; MCDONNELL, Edward J. Implantando a administração estratégica. SP: Atlas, 1993.
- BLAU, Peter M. Sociologia da Burocracia. Organizado por Edmundo Campus. RJ: Zahar Editores, 2ª edição, 1971.
- BULGACOV, Sergio. Conteúdo e Processo Estratégico. São Paulo: Tese de Doutorado, EAESP-FGV, 1997.
- BUZZEL, R.; GALE, B. O impacto das estratégias de mercado no resultado da empresa. SP: Pioneira, 1991.
- CHAKRAVARTY, B.S.; DOZ, Y. Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal. GB: Strategic Management Review, 1992, v.13, p.5-14.
- CHANDLER, Alfred D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Interprise. Cambridge: MIT Press, 1962, 19ª ed.
- DAVIDSON, William; et al. Retailing Management. NY: John Wiley, 1988.
- ETZIONI, A. A comparative analysis of complex organizations. NY: The Free Press, 1975.
- GLEGG, S; HARDY, C; NORD, W. Handbook of Organization Studies. London: Sage, 1996.
- GOLD, Jeffrey. A empresa que aprende baseada no conhecimento, em Repensando a Empresa. SP: Pioneira, 1995, p.119-136.
- HAHN, Kieter. Strategy Management: tasks and challenges in the 1990's. GB: Long Range Planning, 1991, v. 24(1), P26-39.

- HEYDEBRAND, Wolf, Editor. *Comparative Organization: the results of empirical research*. New Jersey: Prentice-Hall, 1973.
- LEVIT, Theodore. *Marketing Miopia*. Boston: Harvard Business Review, v.38(4), 1960.
- MINTZBERG, H; WATERS, J. *Tracking Strategy in a Entrepreneurial Firm*. *EUA: Academy of Management Journal*, 1982, v.25(3), p.465-499.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. *The Strategy Process*. NJ: Prentice-Hall, 1991.
- MIZRUCHI, Mark S.; SCHWARTZ, Michael, Editores. *Intercorporate Relations: The structural analysis of business*. UK: Cambridge University Press, 1987.
- PASCALE, R.T. *The Honda Effect*, in *The Strategy Process*. NJ: Prentice-Hall, 1991, p.114-123.
- PETTIGREW, Andrew M. *The Character and Significance of Strategy Process Research*. *GB: Strategic Management Journal*, 1992, v.13, p.5-16.
- PETTIGREW, A; FERLIE, E; McKEE, L. *Shaping Strategic Change*. GB: Sage, 1992.
- PORTER, Michael E. *A vantagem competitiva das Nações*. RJ: Editora Campus, 1993.
- _____. *Estratégia competitiva: Métodos para a análise de indústrias e da concorrência*. RJ: Campus, 1986.
- PUGH, Derek S. *Studying organizational structure and process*. In *Beyond Method* edited by Gareth Morgan. CA: Sage Publication, 1984.
- QUINN, James B. *Strategic Change: "Logical Incrementalism"*, in *The Strategy Process*. NJ: Prentice-Hall, 1991, p.96-104.
- RICHARDSON, Robert et al. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. SP: Atlas, 1989, 2ªe.
- SCHENDEL, D. *Strategy Process Research*. *GB: Strategic Management Journal*, 1992, v.13.d
- TAYLOR, B. *Corporate Planning for the 90's: the new frontiers*. GB: Long Range Planning, 1986, 19(6), p.13.
- YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. CA: Sage, 1987, 2ªe.
- WILSON, David C. *A Strategy of Change*. Great Britain: Routledge, 1995.
- WHIPP, R. *Creative Deconstruction: Strategy and Organizations*. In *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 1996, p.261-275.