

**COMPONENTES ESTRUTURAIS E CONJUNTOS PARCIMONIOSOS NA EXPLICAÇÃO
DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NOS SETORES DA INDÚSTRIA
E SERVIÇO**

**STRUCTURAL COMPONENTS AND ASSEMBLY IN PARSIMONIOUS EXPLANATION
OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A STUDY IN THE INDUSTRY AND
SERVICE SECTORS**

**COMPONENTES ESTRUCTURALES Y ASAMBLEA EN EXPLICACIÓN
PARSIMONIOSA DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: UN ESTUDIO EN LA
INDUSTRIA Y LOS SERVICIOS SECTORES**

Carlos Alberto Gonçalves

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo – USP

Professor do Departamento de Ciência da Computação da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

E-mail: carlos@face.ufmg.br (Brasil)

Rui Fernando Correia Ferreira

Graduação em Administração pela Universidade FUMEC

E-mail: ruifernandof@gmail.com (Brasil)

Cid Gonçalves Filho

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

Coordenador do Mestrado e Doutorado e professor da Universidade FUMEC

E-mail: cid@fumec.br (Brasil)

Alexandre Teixeira Dias

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG

Professor da Universidade FUMEC

E-mail: alexandre.tdias@fumec.br (Brasil)

COMPONENTES ESTRUTURAIS E CONJUNTOS PARCIMONIOSOS NA EXPLICAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NOS SETORES DA INDÚSTRIA E SERVIÇO

RESUMO

O trabalho apresenta as configurações e o grau de intensidade das relações de antecedentes do Desempenho das firmas nos dois setores da economia: industrial e de serviço. Apresentam-se medições dos efeitos e combinações do conjunto de *Fatores Gerenciais, Ambientais Externos, Fatores Organizacionais Internos, Processo de Formação de Estratégia* sobre o *Desempenho Organizacional*. A pesquisa usou coleta de dados por entrevistas, pesquisa survey e foram feitas análises estatísticas pelos métodos de Modelagem de Equações Estruturais SEM e Análise Comparativa Qualitativa ACQ. Pode-se constatar que o construto *Processo de Formação de Estratégia* tem o maior peso na explicação do *Desempenho Organizacional* em relação aos demais antecedentes. Observou-se também que os setores de indústria e serviço apresentam diferentes conjuntos parcimoniosos para explicação do *Desempenho*.

Palavras-chave: Desempenho Organizacional; Fatores Gerenciais; Fatores Ambientais; ACQ - Análise Comparativa Qualitativa.

STRUCTURAL COMPONENTS AND ASSEMBLY IN PARSIMONIOUS EXPLANATION OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A STUDY IN THE INDUSTRY AND SERVICE SECTORS

ABSTRACT

This work aims to presents the settings and the degree of intensity on the Organizational Performance based on significant antecedents in two sectors categorized as manufacturing and service. It is present measurements of the effects and combinations set composed by Managerial Factors, External Environment, Internal Organizational efforts, Strategy Process in the Organizational Performance. The research used data collection by interview, survey research and it was made statistical analysis by of Structural Equation Modeling methods and Qualitative Comparative Analysis - ACQ. It can be seen that the construct Strategy Process is the most important in explaining Organizational Performance in relation to other reports. It was also observed that the industry and service sectors have different sets parsimonious explanation for the Organizational Performance.

Keywords: Organizational Performance; Managerial Factors; Environmental Factors; QCA - Qualitative Comparative Analysis.

**COMPONENTES ESTRUCTURALES Y ASAMBLEA EN EXPLICACIÓN
PARSIMONIOSA DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: UN ESTUDIO EN LA
INDUSTRIA Y LOS SERVICIOS SECTORES**

RESUMEN

El artículo presenta los ajustes y la intensidad de rendimiento del fondo las relaciones de las empresas de los dos sectores de la economía: industrial y de servicios. Presentamos las mediciones de los efectos y combinaciones de todos los factores de la gestión, medio ambiente externo, los factores internos de la organización, la estrategia del proceso de formación en el desempeño organizacional. La investigación utilizó la recolección de datos a través de entrevistas, investigación de encuestas y análisis estadísticos se realizaron mediante los métodos de SEM Modelos de Ecuaciones Estructurales y cualitativa Análisis Comparativo ACQ. Se puede observar que la Estrategia Proceso de Formación construcción tiene más peso para explicar el rendimiento de la organización en relación con otros registros. También se observó que los sectores industrial y de servicios tienen diferentes conjuntos explicación parsimoniosa de la actuación.

Palabras-clave: Actuación Organizacional; Factores de Gestión; Los Factores Ambientales; ACQ - Análisis Comparativo Cualitativo.

1 INTRODUÇÃO

O trabalho visa contribuir à teoria da estratégia competitiva quando firmas lutam, para a obtenção de *Desempenho* superior a média do setor. A àqueles que militam no campo da competição onde vale a gíria “todo dia tem-se que matar ‘ou salvar’ um leão”. Segue a ideologia dos que acreditam que o capitalismo com o social produzem um ambiente econômico de maior criação e entrega de valor social. Nesse campo, os estudos de conteúdo e de processo de estratégia têm ocupado a mente de vários pesquisadores na busca de relações consistentes entre os antecedentes do *Desempenho* superior para as firmas, conforme apontado por Herrmann (2005) e Mellahi & Sminia (2009). Aqui, de início, já se aponta que o construto Desempenho é multidimensional e de natureza formativa. O pesquisador ou decisores tem maior liberdade de atribuir ênfases a sua “personificação”, construção ontológica do mesmo.

Nas últimas décadas, uma grande quantidade de trabalhos acadêmicos, abordando o Processo de Estratégia e suas relações com seus antecedentes e consequentes tem sido publicada em periódicos internacionais (HUTZSCHENREUTER & KLIENDIENST, 2006). Assim, novas oportunidades de pesquisa vêm sendo apontadas a partir de recentes revisões dos principais trabalhos representantes da investigação do processo de estratégia (ELBANNA, 2006; HUTZSCHENREUTER & KLIENDIENST, 2006; SMINIA, 2009). Dentre esses direcionamentos, destacam-se as demandas por estudos que utilizem construtos configuracionais para avaliação das interdependências de fatores cuja relação com elementos relativos ao processo da estratégia (HUTZSCHENREUTER & KLIENDIENST, 2006).

A pesquisa se propõe estudar o “comportamento dinâmico” das firmas nos setores industrial e de serviço como unidades de análise, tendo como unidades de observação os gerentes e diretores de firmas de médio e grande porte. A adição desse setor de serviço à pesquisa e sua comparação com a indústria justifica-se pela sua significativa margem de contribuição ao PIB nacional, como mostrado no Anuário Brasileiro do Setor de Serviços (CEBRASSE, 2008). Desta forma, a questão orientadora que se propõe para a pesquisa é a seguinte: “*Nos setores de indústria e serviço, quais são as configurações do Processo de Formação de Estratégia necessárias para a explicação do Desempenho Organizacional?*”.

Em sequência, propõe-se o seguinte objetivo geral: “*Caracterizar as configurações do processo de formação da estratégia que explicam, com parcimônia, o Desempenho Organizacional nos setores de indústria e serviço*”. Relacionados a esse objetivo geral, formulam-se os seguintes objetivos específicos: (a) Testar as relações previstas na teoria entre o *Processo de Formação de*

Estratégia e o *Desempenho Organizacional*; (b) Identificar as combinações parcimoniosas de antecedentes do *Desempenho Organizacional* nos setores de indústria e serviço; (c) Verificar se há diferenças significativas entre os antecedentes parcimoniosos entre os setores da indústria e de serviço; (d) Comparar e testar o poder de explicação dos métodos de análise empregados: modelagem de equações estruturais (SEM) e análise comparativa qualitativa (ACQ).

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO: ESTRATÉGIAS CONFIGURACIONAIS

Andersen (2004) explora, por meio de análise de regressão multivariada, as relações entre *Desempenho Organizacional*, processos de planejamento estratégico, descentralização da formação de estratégia e ambiente industrial. O autor verifica, por exemplo, que “autoridade de decisão distribuída” (*ie.* a habilidade de gerentes de menor nível hierárquico de decisão tomarem iniciativas sem aprovações formais) tem uma relação positiva significativa com *Desempenho* econômico em ambientes dinâmicos. Tornou-se importante a compreensão causal, da intensidade dos efeitos produzidos por fatores determinantes sobre o *Desempenho* das empresas. Assim diversos pesquisadores (com a forte presença de autores nacionais) têm desenvolvido pesquisas em que são mensuradas as relações entre fatores antecedentes e ligados ao ambiente interno e externo, *suas ênfases, políticas de alocação de recursos que reproduzem efeitos significativos no Desempenho* (DIAS, GONÇALVES e COLETA, 2004; GONÇALVES, DIAS e MANSUR, 2004).

Certamente, as estratégias empresariais, pela sua natureza são mais complexas pelo envolvimento e consequências na vida da firma, não são elemento estanques ou “quânticos” em sua aplicação, e por isso acabam mesclando várias práticas visões de diferentes escolas de pensamento estratégico. (VAZ et al., 2012). Agregando agora um novo elemento neste cenário, (ANJO et al., 2009) apontam a estreita relação entre *Estratégia* (elemento *sense making*) com o *Desempenho*. Segundo Anjo et al. (2009) as organizações empregam variadas formas de avaliar sua performance, com destaque para os indicadores numéricos ou quantitativos destinados a estabelecer metas, padrões e objetivos para melhorar o *Desempenho Organizacional* (GONZÁLES-BENITO et al., 2012). A avaliação do *Desempenho* de uma organização deixou de ser apenas observado pelos resultados financeiros, que não são suficientes para garantir que suas estratégias, objetivos e metas estão sendo alcançadas de forma sistêmica e global, como afirmam (VAZ et al., 2012). O *Desempenho* pode ser um indicador, mas sua composição é multidimensional, daí a denominação de *Desempenho Plural*.

Avaliação de *Desempenho Plural* se constitui em conceito e processo que podem variar de setor para setor por ênfases diferentes. Desta forma, a definição de um sistema de indicadores de *Desempenho Plural* vem a ser um método que permite a tradução da estratégia da empresa em objetivos e metas (VAZ et al., 2012; ANJO, et al., 2009; GONZÁLES-BENITO et al., 2012). Há muitos autores que fazem uso de modelos estruturais (rezam pela cartilha da causalidade na ciência da gestão) para investigarem as relações entre *Desempenho* e *Processo de Estratégia*, é o caso de Baum & Wally (2003. p. 1108). Nesse trabalho os autores identificaram, dentre as hipóteses testadas, uma relação positiva e significativa entre velocidade da decisão estratégica e *Desempenho* da firma, bem como entre o dinamismo do ambiente e essa velocidade. No contexto desses estudos, um dos modelos estruturais mais abrangentes, é o apresentado por Hopkins & Hopkins (1997 p. 641). Nesse modelo, a despeito da análise do *Desempenho* ter sido restrita à dimensão financeira e de o estudo ter focado na análise de empresas bancárias, são abordadas três relevantes categorias de antecedentes do *Processo de Formação de Estratégia* e do *Desempenho Organizacional*: os *Fatores Organizacionais, Ambientais e Gerenciais* (GONZÁLES-BENITO et al., 2012). Em certa medida, pode-se dizer que esses fatores correspondem, no modelo de síntese proposto por Hutzschenreuter & Kleindienst (2006).

Hopkins & Hopkins (1997) utilizam os seguintes indicadores (coleção de *explicans*) para operacionalizar os construtos teóricos propostos Tabela 1.

Tabela 1- Operacionalização das variáveis latentes do modelo estrutural de Hopkins & Hopkins (1997).

VARIÁVEL LATENTE	VARIÁVEL MENSURÁVEL	NOME
Fatores Gerenciais	<i>Expertise</i> em formação de estratégia	EXPT
	Experiência do grupo de estrategistas	EXGE
	Heterogeneidade do grupo de estrategistas	HGE
	Coesão do grupo de estrategistas	CGE
	Herança cultural dos estrategistas	HCE
	Tamanho do grupo de estrategistas	TGE
	Força do estrategista líder	FEL
	Amplitude da rede de contatos dos estrategistas	ARC
	<i>Expertise</i> na área de atuação da empresa	EXAA
	Crenças sobre relações planejamento-desempenho	CREN
Fatores Ambientais Externos	Complexidade	COMP
	Munificência (abundância de recursos no setor)	MUN
	Força de grupos estratégicos	FGE
	Incerteza	INC
	Agressividade	AGRE

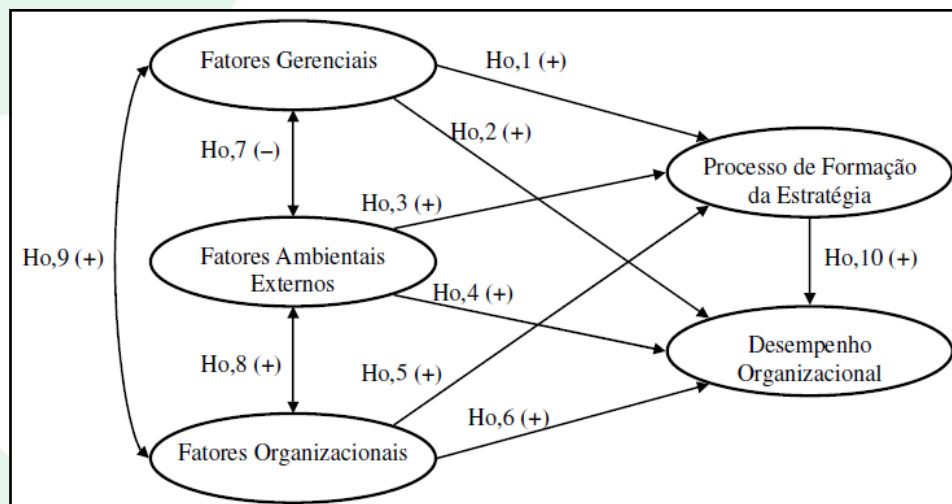
	Intensidade regulatória	IREG
	Aspectos socioculturais	ASC
	Ambiente Macroeconômico	AME
	Paradigma Tecnológico	PTEC
	Dinamismo	DIN
Fatores Organizacionais	Tamanho da empresa	TDE
	Centralização/Distribuição de autoridade de decisão	AUT
	Ênfase em aprendizagem organizacional	APRE
	Idade da organização	IDAD
	Competência para mudança	CMUD
	Tecnologia de suporte	TECN
	Incentivo à inovação	INCI
	Comunicação Interna	COM
	Complexidade estrutural	CEE
Processo de Formação de Estratégia	Ênfase em declaração de missão	EDM
	Ênfase em análise de tendência	EAT
	Ênfase em análise de competição	EAC
	Ênfase em planejamento de longo prazo	EPL
	Ênfase em metas anuais	EMA
	Ênfase em planos de ação de curto prazo	EPC
	Ênfase em avaliação contínua	EAVC
Desempenho Organizacional	Crescimento relativo	CRESC
	Competitividade de preço	CMP
	Qualidade de produto/serviço	QPS
	Inovação de produto/serviço	IPS
	Rentabilidade	RENT
	Retenção de clientes	RETC
	Satisfação de stakeholders	SSK
	Responsabilidade sócio ambiental	RSA

Fonte: Elaborado por meio da survey descrita na Metodologia de Investigação a partir de Hopkins & Hopkins (1997).

Nesse sentido, seria relevante a concepção de novos modelos estruturais a partir deste. Utilizando, contudo, diferentes formas de operacionalização dos construtos propostos, para a exploração do relacionamento entre *Processo de Formação de Estratégia*, seus antecedentes e *Desempenho Organizacional*, sob outras perspectivas e em outros contextos. Tendo em vista essa oportunidade de pesquisa destacada, propõe-se um novo modelo estrutural, a partir de uma adaptação do apresentado por Hopkins & Hopkins (1997). Nesse novo modelo, os indicadores utilizados para a operacionalização das variáveis latentes são mantidos (em relação ao modelo original) em alguns casos e alterados em outros, com base nos indicadores mais frequentemente

adotados na literatura. A Figura 1. apresenta o modelo teórico e estrutural conceitual como orientador para a pesquisa empírica e, a Tabela 1, apresenta os indicadores propostos para operacionalização de cada construto latente de primeira e segunda ordem.

Figura 1 - Modelo estrutural proposto



Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de Hopkins & Hopkins (1997).

Nesse trabalho adotou-se a macro estrutura modelar do Hopkins & Hopkins (1997), mas foram feitas alterações nos enunciados e quantidade dos indicadores operacionais resultante de análises da fase qualitativa da pesquisa. Também foram feitas no modelo de mensuração nos indicadores da variável “*Processo de Formação de Estratégia*”, adotando-se o indicador multidimensional desenvolvido e validado por Boyd & Elliot (1998) – de fato, o artigo publicado por esses autores tem servido de referência para várias pesquisas que envolvem algum construto relacionado ao Processo de Estratégia (ANDERSEN, 2000). Essa variável é de importância central no modelo proposto, reforçando a classificação deste estudo como pertencente à corrente de pesquisa de processo de estratégia. No que se refere aos *Fatores Ambientais*, no lugar de “mudança ambiental”, foi inserido o indicador “dinamismo”, o qual tem sido amplamente adotado em estudos semelhantes (ANDERSEN, 2000, 2004; BAUM & WALLY, 2003; GOLL & RASHEED, 1997). O modelo de mensuração desse indicador será feito a partir de uma adaptação dos propostos por Baum & Wally (2003) e Priem *et al.* (1995). Por fim, a definição dos indicadores a serem utilizados para operacionalização do construto “*Desempenho Organizacional Plural*” foi realizada com base na recente revisão da literatura correlata, realizada por Richard *et al.* (2008). Nesse trabalho são apontados indicadores relativos à chamada “efetividade organizacional”, a qual abrange aspectos que transcendem a dimensão econômico-financeira, tais como reputação organizacional e inovação

(GULATI & SYTCH, 2007). Nesse caso, a mensuração será realizada a partir de medidas subjetivas, como proposto por Dess & Robinson (1984) e exemplificado em trabalhos recentes (ANDERSEN, 2004; STEENSMA *et al*, 2005).

Pela questão sugerida, objetivos citados, teoria apresentada e modelo de análise a ser adotado citam-se os seguintes grupos de hipóteses para operacionalizar na pesquisa. Ressalta-se que essas hipóteses serão testadas pelo método de equações estruturais e outro conjunto para o ACQ.

Grupo 1: Hipóteses Derivadas do Modelo conceitual teórico para Equações Estruturais:

- Ho1: *Fatores Gerenciais* impactam, significativamente, no *Processo de Formação de Estratégia*.
- Ho2: *Fatores Ambientais* impactam, significativamente, no *Processo de Formação de Estratégia*.
- Ho3: *Fatores Organizacionais* impactam, significativamente, no *Processo de Formação de Estratégia*.
- Ho4: *Fatores Gerenciais* impactam, significativamente, no *Desempenho Organizacional*.
- Ho5: *Fatores Ambientais* impactam, significativamente, no *Desempenho Organizacional*.
- Ho6: *Fatores Organizacionais* impactam, significativamente, no *Desempenho Organizacional*.
- Ho7: o *Processo de Formação de Estratégia* impacta, significativamente, no *Desempenho Organizacional*.
- Ho8: há uma correlação significativa entre *Fatores Gerenciais* e *Fatores Ambientais*.
- Ho9: há uma correlação significativa entre *Fatores Gerenciais* e *Fatores Organizacionais*.
- Ho10: há uma correlação significativa entre *Fatores Ambientais* e *Fatores Organizacionais*.

Grupo 2: Hipótese Derivada para os Setores em Estudo:

- Ho11 - Os resultados da modelagem estrutural diferem significativamente entre os setores considerados (Serviços e Indústria).

Grupo 2: As Hipóteses Formuladas para a Metodologia ACQ:

- Ho12 - Existe um subconjunto parcimonioso de condições causais que explica com efetividade o *Desempenho das Organizações*.
- Ho13 - Os resultados da ACQ diferem significativamente entre os setores considerados (Serviços e Indústria).

3 METODOLOGIA

Tomando por referência o esquema proposto por Burrell e Morgan (1979), sob uma perspectiva epistemológica, esta pesquisa pode ser caracterizada como de base positivista. Com base em Malhotra (2001), a pesquisa a ser realizada caracterizada como conclusiva descritiva. Ainda sob o prisma metodológico, com referência em Burrell e Morgan (1979), este trabalho pode ser classificado de natureza nomotética, enquadra-se na proposta funcionalista, por ser caracterizada como ontologicamente realista, por considerar os fenômenos como reais e externos ao investigador, epistemologicamente positivista, na busca de leis mais genéricas.

3.1 ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS E ANÁLISE DE CONTEÚDO

Foram realizadas para a primeira etapa da pesquisa entrevistas semiestruturadas (GONÇALVES & MEIRELLES, 2004; FLICK, 2004; AAKER e DAY, 1990) com especialistas na área da administração estratégica, com o objetivo de avaliar o modelo teórico proposto. A escolha de especialistas justifica-se pela necessidade de que os entrevistados tenham exaustivo conhecimento na prática e/ou na teoria da estratégia. A entrevista semiestruturada permitirá que os entrevistados avaliem os indicadores do modelo e ao mesmo tempo tenham liberdade para discutir a relação entre os construtos, novos indicadores e o *Desempenho Organizacional*. O tratamento dos dados obtidos pelas entrevistas foi realizado pela análise de conteúdo. De acordo com Vergara (2005) a análise de conteúdo permite uma abordagem tanto quantitativa quanto qualitativa e tem como característica a criação de categorias comuns de análise, que são dispostas posteriormente em grades onde são realizadas as análises com o apoio do software MAXQDA 10. Após as análises foi possível identificar os indicadores *explicans* das variáveis latentes. O modelo resultante dessa etapa da pesquisa subsídios para a aplicação da fase quantitativa por meio dos métodos estatísticos SEM e ACQ.

Para a fase exploratória foram escolhidas especialistas com vivências em administração estratégica, preferencialmente, com mais de 10 anos de atuação em empresas da indústria ou de serviços. O trabalho seguiu a orientação semelhante aos estudos de Andersen (2000; 2004) e Baum & Wally (2003), onde as unidades de análise são empresas nos setores de: alimentação, moveleiro, calçadista e acessórios, produtos de computação, bancário, têxtil, instrumentação, siderúrgico e metalúrgico, mineração, maquinaria, materiais, telecomunicações, saúde, educação, energia, turismo e hoteleiro, tecnologia da informação, eletrônicos e químicos, dentre outros. A pesquisa de campo *survey* foi do tipo transversal desenvolvida por meio da aplicação de um questionário estruturado (modelo teórico proposto – *model driven*) com perguntas em escala não comparativa, predominantemente, tipo *Likert* com âncoras em Discordo Totalmente e Concordo Totalmente (no domínio intervalar de 1 a 7). O questionário foi elaborado e aprovado após os pré-testes usuais de semântica de significado de construto, forma de enunciado e linguagem, consistência interna, conteúdo (MALHOTRA, 2001; GONÇALVES & MEIRELLES, 2004).

Nessa categoria de apoiadores para indicar respondentes dos questionários usou-se de contatos com a UBQ – União Brasileira para Qualidade, gerentes que frequentam cursos de pós-graduação em várias faculdades da região metropolitana de BH/MG. Os questionários foram aplicados referentemente de forma direta aos respondentes em seu local de trabalho. A amostragem para análise estrutural será composta, no campo, por empresas dos setores de serviço e industrial. Conforme sugerido por Hair et al. (2005, pp. 268, 243) é de 5 a 10 respondentes para cada parâmetro a ser estimado pelo modelo estrutural. Aconselha que 10 casos por parâmetro do modelo é uma boa opção heurística.

3.2 MODELAGEM EQUAÇÕES ESTRUTURAIS – MEE

O método de estimação adotado para SEM foi o PLS - Mínimos Quadrados Parciais – *Partial Least Square*, usualmente aplicado a pesquisas em que as relações entre variáveis latentes e observadas são classificadas como reflexivas, pelo fato de o pesquisador considerar que as variáveis observadas são influenciadas pelas latentes; ou seja, elas constituem aspectos quantificados de um comportamento ou de um conceito aglutinador (LOHMÖLLER, 1984). Para estimação e testes do modelo recorreu-se a softwares como o AMOS 6.0 – (*Analysys of MOment Structure*) ou o LVPLS 1.8 – (*Latent Variable Partial Least Square*).

3.3 ANÁLISE COMPARATIVA QUALITATIVA – QCA

Para alcançar o objetivo de análise da causalidade sem, contudo, desconsiderar a complexidade dos nexos causais, a ACQ se fundamenta na concepção da causalidade como múltipla e conjuntural (RIHOUX, 2006), apoiada sobre argumentos como: (a) os fenômenos de interesse raramente têm uma única causa; (b) causas operam, em geral, em combinações; (c) diferentes combinações causais podem produzir o mesmo resultado; e (d) um atributo causal específico pode ter efeitos diferentes, e até opostos, dependendo do contexto (GRECKHAMER et al., 2008; RIHOUX, 2006). A partir dessa perspectiva, não se pressupõe que os efeitos são independentemente gerados. Pelo contrário, cada unidade amostral estudada é considerada uma entidade complexa, sendo vista como uma configuração de atributos que devem ser analisados em conjunto para que a integridade do caso seja mantida (RIHOUX, 2006). Nesse sentido, o estudo inicial por meio da modelagem de equações estruturais permitirá a comparação entre o efeito individual desses construtos sobre o *Desempenho Organizacional* com o efeito combinado evidenciado pela ACQ, que propicia identificar combinatórias de parcimônia nos antecedentes causais. Assim, a Análise Comparativa Qualitativa, usada posteriormente à SEM, permitirá uma compreensão mais elucidativa da complexidade causal existente entre as variáveis estudadas e a identificação de parcimônias.

Foram aplicados 204 questionários para representantes de empresas do setor de indústria (26,96% da amostra) e do setor de serviços (64,71% da amostra). A escolha dos entrevistados foi orientada pela acessibilidade e disponibilidade dos respondentes, devido às dificuldades de aplicar um questionário com um número significativo de perguntas, o que caracteriza a amostra como sendo por conveniência, não probabilística (MALHOTRA, 2001).

Para análise ACQ utilizamos o software Kirq para executar o algoritmo booleano para reduzir a complexidade causal para um mínimo desejado, identificando, por meio de equações booleanas, quais são as configurações que explicam, com parcimônia, o *Desempenho* das organizações.

4 RESULTADOS

4.1 FASE QUALITATIVA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO

Nas análises de conteúdo na fase qualitativa os resultados menos expressivos foram apresentados pelas variáveis “ênfase em planos de ação de curto prazo”, “herança cultural dos estrategistas”, “munificência”, “ênfase em metas anuais”, “tamanho do grupo de estrategistas” e “força de grupos estratégicos”, onde a frequência relativa de códigos referentes a esses indicadores ficou igual ou abaixo de 1,5% do total codificado. Entretanto, todos esses códigos, com a exceção de “ênfase em planos de ação de curto prazo”, apresentam frequência acima de um desvio padrão da amostra, ou seja, aparecem mais do que 5,8 vezes nas entrevistas. Ainda, todas as variáveis do modelo estão presentes em pelo menos metade das entrevistas. Ao analisar as variáveis incluídas no modelo, que foram propostas pelos especialistas durante as entrevistas. Uma observação inicial faz-se necessária: as variáveis “Satisfação dos *Stakeholders*” e “Responsabilidade Socioambiental” já estavam presentes no modelo original, mas unidas em uma só variável. Mas, com o decorrer das entrevistas, ficou claro que esses dois indicadores tem um comportamento distinto no caso brasileiro.

No geral, foram avaliadas com menor frequência e em um número menor de entrevistas, com a exceção de duas variáveis, “Ambiente macroeconômico” e “Expertise na área de atuação da empresa”, que são tão frequentes quanto às outras variáveis do modelo original, sendo classificadas com 1,9% e 1,5% do total dos códigos, respectivamente. Dentre os indicadores propostos ainda não mencionados, a variável “Aspectos socioculturais” faz referência a aspectos culturais da sociedade brasileira que influenciam as atividades empresariais, incluindo-se então no construto “*Fatores Ambientais Externos*”. Do total de códigos, 0,85% foram qualificados nessa subcategoria, que esteve presente em duas entrevistas.

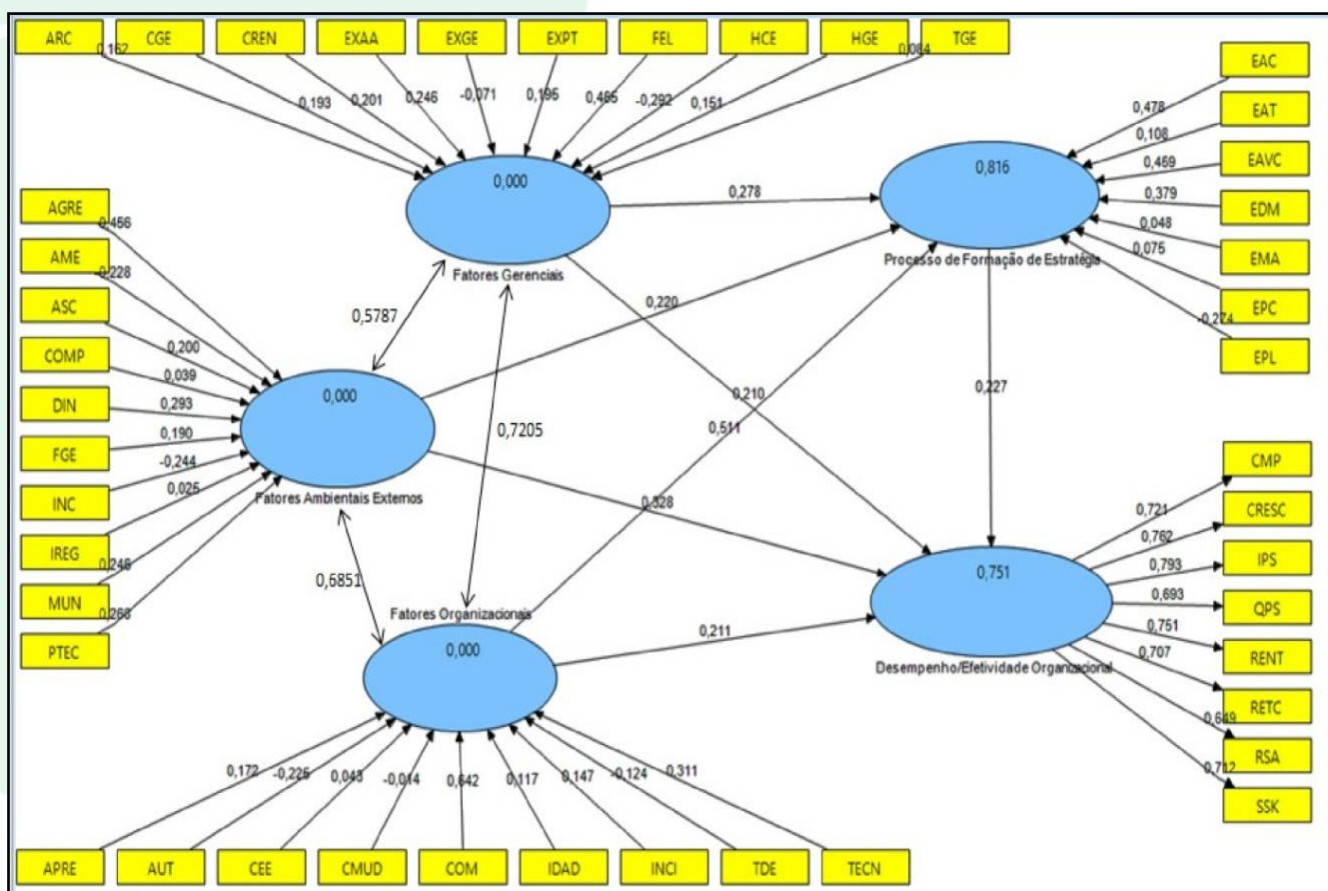
Outros indicadores propostos foram “Comunicação interna” e “Paradigma Tecnológico”, variável relacionada aos padrões de tecnologia predominante no período e seu impacto dentro das empresas. A “Amplitude da rede de contatos do estrategista” foi mais um indicador proposto, sendo alto o seu impacto na rede de relacionamentos estratégicos dos tomadores de decisão no *Desempenho Organizacional*, se incluído dentro do construto “*Fatores Gerenciais*”. O último indicador proposto pelos especialistas a ser mencionado é “Ambiente de trabalho”, variável referente à “qualidade do ambiente interno da firma” onde estão inseridos os trabalhadores.

Esses resultados devem ser analisados com cautela, devido ao baixo número de entrevistas. Talvez um maior número de observações possa mudar o resultado final, levando a inclusão ou eliminação de variáveis. Mesmo com essas considerações, acreditamos que a inclusão dessas variáveis representa um avanço no modelo estrutural proposto, adequando-o a realidade brasileira, ou seja, à unidade e aos elementos amostrais da base de dados da segunda etapa de pesquisa. O construto que teve o maior poder de predição do construto *Processo de Formação de Estratégia* foi a variável *Fatores Organizacionais* (coeficiente padronizado da equação igual a 0,50). Já o construto que teve o maior poder de impacto na variável latente Desempenho Organizacional foi o *Processo de Formação de Estratégia*. As correlações entre os construtos *Fatores Gerenciais*, *Fatores Ambientais Externos* e *Fatores Organizacionais* foram positivas e significativas.

4.2 ANÁLISE PELO SEM – SISTEMA DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Os resultados da estimação com os dados apenas do setor industrial são semelhantes aos da estimação para todos os setores. Entretanto, deve-se ressaltar uma diferença importante encontrada no modelo para o setor industrial: o construto *Fatores Gerenciais* tem um impacto significativo, apesar de pequeno, no construto *Desempenho Organizacional*. Como se pode observar na Figura 2 e Figura 3.

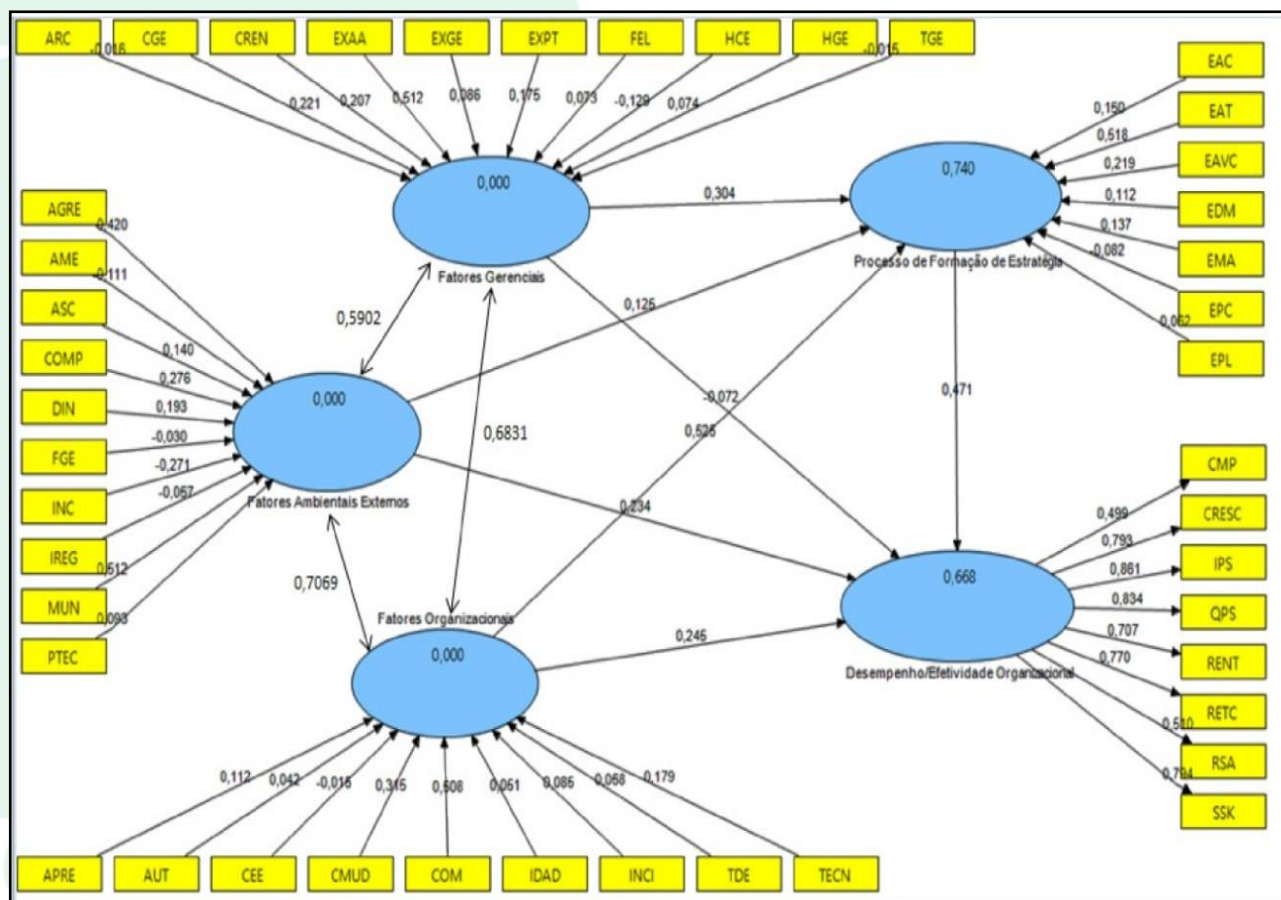
Figura 2 - Modelo estrutural operacional estimado (para a indústria)



Fonte: Dados de pesquisa trabalhados no Smartpls 2.0

Os resultados para estimação com os dados apenas do setor de serviço também são semelhantes aos da estimação para todos os setores. Porém, na estimação do modelo para o setor de serviços os *Fatores Ambientais Externos* não tem impacto significativo no construto *Processo de Formação de Estratégia* e os *Fatores Gerenciais* não tem impacto significativo no Desempenho Organizacional. Como se pode observar na Figura 3.

Figura 3 - Modelo Estrutural Operacional Estimado (para Serviços)



Fonte: Dados de pesquisa trabalhados no Smartpls 2.0

A Tabela 2. mostra os coeficientes de caminho e resultados do *Bootstrap e teste t para* Indústria, Serviço. Ao comparar os resultados dos setores, observa-se que os caminhos do setor de Serviço relacionados às hipóteses Ho2 “Fatores Ambientais Externos --> Processo de Formação de Estratégia” e Ho3 “Fatores Gerenciais --> Desempenho Organizacional” foram rejeitados. Entretanto todos os coeficientes do setor Industrial foram aceitos pelos testes de significância, apesar as hipóteses Ho4, Ho5, Ho6 e Ho7 foram mais significativas no setor de Serviço.

Tabela 2 - Resultado da análise fatorial das relações causais: coeficientes e teste t

VARIÁVEIS LATENTES	INDÚSTRIA: (COEFICIENTE CAMINHO/ TESTE T)	SERVIÇOS: (COEFICIENTE CAMINHO/ TESTE T)	HIPÓTESES	HIPÓTESES INDÚSTRIA	HIPÓTESES SERVIÇOS
<i>Fatores Ambientais Externos -> Desempenho Organizacional</i>	0,3278** /4,1081	0,2342* /2,343	Ho1	NR	NR
<i>Fatores Ambientais Externos -> Processo de Formação de Estratégia</i>	0,2201** /3,4182	0,1251 /1,5963	Ho2	NR	R
<i>Fatores Gerenciais -> Desempenho Organizacional</i>	0,210* /2,0433	0,0724 /1,176	Ho3	NR	R
<i>Fatores Gerenciais -> Processo de Formação de Estratégia</i>	0,2777** /3,6213	0,3043** /3,4565	Ho4	NR	NR
<i>Fatores Organizacionais -> Desempenho Organizacional</i>	0,2112* /1,8835	0,2453* /2,2627	Ho5	NR	NR
<i>Fatores Organizacionais -> Processo de Formação de Estratégia</i>	0,5112** /5,6095	0,5249** /5,7821	Ho6	NR	NR
<i>Processo de Formação de Estratégia -> Desempenho Organizacional</i>	0,2268* /2,0395	0,4711** /3,645	Ho7	NR	NR

Fonte: Dados de pesquisa trabalhados no Smartpls 2.0. Obs.: (*) coeficiente significativo ao nível de 5%, (**) coeficiente significativo ao nível de 1%; (NR) = Não Rejeitada, (R) Rejeitada

Na Tabela 3, observam-se as correlações entre Variáveis Latentes para a Indústria e Serviço. Percebe-se que há equivalência de correlação, pois todas as correlações tiveram coeficiente significativo, tanto para o setor de serviço quanto para o Setor Industrial, e nenhuma das hipóteses Ho8, Ho9 e Ho10 foram rejeitadas.

Tabela 3 - Resultados da análise fatorial das correlações: coeficiente e teste t

VARIÁVEIS LATENTES	INDÚSTRIA: COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE PEARSON/P_VALOR	SERVIÇO: COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO DE PEARSON/P_VALOR	HIPÓTESES	HIPÓTESES INDÚSTRIA	HIPÓTESES SERVIÇO
Fatores Gerenciais <-> Fatores Ambientais Externos	0,5787**/ 0,0000	0,5902** 0,0000	Ho8	NR	NR
<i>Fatores Ambientais Externos <-> Fatores Organizacionais</i>	0,6851**/ 0,0000	0,7069**/0,0000	Ho9	NR	NR
<i>Fatores Gerenciais <-> Fatores Organizacionais</i>	0,7205** /0,0000	0,6831**/0,0000	Ho10	NR	NR

Fonte: Dados de pesquisa trabalhados no Smartpls 2.0. Obs.: (*) coeficiente significativo ao nível de 5%, (**) coeficiente significativo ao nível de 1%; NR = Não Rejeitada, (R) Rejeitada

Ao verificar a hipótese “Ho11 - Os resultados da modelagem estrutural diferem significativamente entre os setores considerados (Serviços e Indústria)”. Percebe-se que os resultados do setor Industrial foram todos significativos, entretanto os resultados do setor de Serviço tiveram duas hipóteses rejeitadas Ho2 e Ho3. Por isso, pode-se inferir estatisticamente que modelo conceitual teórico aderiu melhor no setor Industrial, diferindo os resultados entre setores.

4.3 ANÁLISE PELA ACQ

Como mencionado anteriormente, a mesma base de dados utilizada para a modelagem de equações estruturais foi como fonte para a aplicação da ACQ. Os atributos selecionados para efetuar as análises foram os próprios construtos propostos no modelo estrutural da Figura 1. Dessa forma, os conjuntos estipulados (i.e. *crisp sets*) relacionados aos atributos foram definidos a partir dos escores fatoriais resultantes da estimação das variáveis latentes pela análise SEM.

Para definir se uma configuração é ou não membro do conjunto relativo a cada atributo é necessário estabelecer critérios de *membresia* para cada um dos conjuntos estipulados. O ponto de quebra adotado para a definição de *membresia* em todos os atributos será a mediana de cada conjunto, tendo em vista que os atributos causais não são variáveis observáveis, mas sim construtos definidos estatisticamente pela análise fatorial, o que dificulta muito a definição de uma regra ou critério objetivo já discutido na literatura. Com base no modelo teórico proposto, a variável a ser utilizada como o resultado de interesse (variável dependente) da ACQ é o *Desempenho*

Organizacional, sendo considerados como atributos tanto características do processo de estratégia quanto de seus antecedentes (*Fatores Ambientais Externos*, organizacionais e gerenciais). O próximo passo é a construção de um espaço-propriedade ou tabela-verdade, constituído de todas as configurações lógicas possíveis de atributos causais (GRECKHAMER *et al.*, 2008).

Ao analisar a hipótese “Ho12 - Existe um subconjunto parcimonioso de condições causais que explica com efetividade do *Desempenho Organizacional*”, formulada para a Metodologia ACQ, confirma-se a hipótese observando a Tabela 4. Onde são apresentadas duas equações booleanas minimizadas se repetem em mais de uma amostra para os resultados possíveis (condições 2ts e 1ss para o *Desempenho* superior e 1ti e 3ii para o *Desempenho* inferior), portanto pode-se inferir que Ho12 é verdadeira.

Tabela 4 - Configurações parcimoniosas explicativos do Desempenho Organizacional

DESEMPENHO SUPERIOR		DESEMPENHO INFERIOR	
Fatores Ambientais* Fatores Organizacionais+	1(ts)	~Fatores Organizacionais* ~Processo+	1(ti)
Fatores Ambientais* Processo	2(ts)	~Fatores Ambientais	2(ii)
→ Desempenho Superior		→ Desempenho Inferior	
Setor Industrial (Proporção limite= 0,75)			
DESEMPENHO SUPERIOR		DESEMPENHO INFERIOR	
Fatores Ambientais* Fatores Organizacionais* Fatores Gerenciais+	1(is)	Fatores Organizacionais* ~Fatores Gerenciais* Processo+	1(ii)
~Fatores Organizacionais *Processo+	2(is)	~Fatores Ambientais* Fatores Organizacionais+	2(ii)
Fatores Ambientais* Fatores Gerenciais* Processo+	3(is)	~Fatores Organizacionais* ~Processo	3(ii)
Fatores Ambientais* Fatores Organizacionais* ~Processo	4(is)		
→ Desempenho Superior		→ Desempenho Inferior	

Componentes Estruturais e Conjuntos Parcimoniosos na Explicação do Desempenho Organizacional: Um Estudo nos Setores da Indústria e Serviço

Setor de Serviços (Proporção limite= 0,75)			
DESEMPENHO SUPERIOR		DESEMPENHO INFERIOR	
Fatores Ambientais* Processo+	1(ss)	~Fatores Ambientais* ~Fatores Gerenciais+	1(si)
Fatores Organizacionais* Fatores Gerenciais* Processo	2(ss)	~Fatores Ambientais* ~Fatores Organizacionais+	2(si)
		~Processo	3(si)
→ Desempenho Superior		→ Desempenho Inferior	

Fonte: Elaborado pelos autores.

Legenda: Sinais de Lógica Booleana (*) é o E; (+) é o OU; (~) é a Negação

Ao analisar a hipótese “Ho13 - Os resultados da ACQ diferem significativamente entre os setores considerados (Serviços e Indústria)”. Observa-se que no Setor Industrial, o Processo de Estratégia estava presente em 3 das 4 combinações usualmente suficientes para um *Desempenho* superior. No Setor de Serviços, todas as duas condições eram combinações que incluíam o *Processo de Formação de Estratégia*. Outro resultado relevante é a presença dos *Fatores Ambientais Externos* em grande parte das combinações que são condição usualmente suficiente para um *Desempenho* superior. Considerando também que, no setor de Serviço foram obtidas duas configurações parcimoniosas para explicação do *Desempenho Superior* e duas configurações para *Desempenho Inferior*. Já no setor Industrial obtiveram-se quatro configurações parcimoniosas para explicação do *Desempenho Superior* e três configurações para *Desempenho Inferior*. Com isso, pode-se inferir que os resultados diferem entre setores, aceitando Ho13.

Uma das duas condições para um *Desempenho* superior na amostra com todos os setores foram combinações de atributos que incluíam o *Processo de Formação de Estratégia*. Em relação ao *Desempenho* inferior, pode-se perceber que a ausência de fatores ou uma combinação dessas ausências são condições usualmente suficientes para o insucesso de uma firma. Mais uma vez, as condições variam muito entre as amostras. Porém, podemos destacar que a ausência do atributo *Processo de Formação de Estratégia* fez parte da maioria das condições para o *Desempenho* inferior.

Apesar de alguns atributos terem se destacado dentro das combinações que são condições usualmente necessárias para os resultados de interesse, é importante ressaltar que a grande

variedade de combinações indica que a presença de um atributo específico está fortemente condicionada a outros atributos e ao setor que pertence à empresa em questão. Podemos usar como exemplo o caso do setor industrial, onde uma das condições usualmente necessária para o *Desempenho* superior (3is) é uma combinação da presença dos *Fatores Gerenciais*, *Ambientais* e o *Processo de Formação de Estratégia*. A presença do atributo *Processo de Formação de Estratégia* pode tanto levar a um *Desempenho* superior como levar a um *Desempenho* inferior, dependendo dos outros antecedentes que estão atrelados a esse atributo. Essa complexidade causal é colocada em evidência pela ACQ e permite complementar a análise SEM feita anteriormente.

Os resultados das análises SEM e ACQ possibilitaram a verificação das diversas hipóteses proposta no trabalho e apresentam novas questões para pesquisas posteriores. Das 13 hipóteses estimadas para este trabalho e apenas duas (Ho2 e Ho3) no setor de Serviços foram rejeitadas.

5 CONCLUSÕES

As cargas fatoriais de diversas variáveis mensuradas foram pequenas e não significativas em vários construtos, com a única exceção do construto *Desempenho Organizacional*, que passou em todos os testes de consistência e apresentou coeficientes significantes em todos os modelos estimados.

No construto *Fatores Gerenciais*, apenas o indicador “expertise” na área de atuação da empresa (EXAA) apresentou carga fatorial positiva e significativa em todas as amostras. As outras variáveis que foram significantes em pelo menos uma amostra foram coesão do grupo de estrategistas (CGE), força do estrategista líder (FEL), crença sobre relações do planejamento e desempenho (CREN) e herança cultural dos estrategistas (HCE, com o sinal negativo). O sinal negativo em HCE não era esperado, podendo significar que estrategistas que tem trazem uma bagagem cultural muito forte podem impactar negativamente a capacidade gerencial da empresa.

No construto *Fatores Ambientais Externos*, apenas os indicadores incerteza (INC) e munificência (MUN) apresentaram carga fatorial significativa em todas as amostras. As outras variáveis significantes foram agressividade (AGRE), dinamicidade (DIN), complexidade (COMP), ambiente macroeconômico (AME), aspectos socioculturais (ASC) e paradigma tecnológico (PTEC). Apenas INC apresentou carga fatorial com sinal negativo consistentemente, o que foi uma surpresa para os autores, dado que outros aspectos normalmente relacionados a um efeito negativo dentro da empresa apresentaram sinal contrário, como COMP e DIN. A expectativa é que INC,

COMP e DIN impactassem o construto na mesma direção. Houve uma diferença significativa entre os setores em relação às variáveis com carga significativa nesse fator. O Setor Industrial apresentou muito mais coeficientes significativos, em especial aqueles relacionados ao contexto macroeconômico, cultural e tecnológico. O Setor de Serviço só apresentou três variáveis significativas nesse fator, sendo COMP aquela específica a esse setor.

No construto *Fatores Organizacionais*, apenas os indicadores capacidade para comunicação interna (COM) e tecnologia de suporte (TECN) apresentaram carga fatorial significativa em todas as amostras. As outras variáveis que tiveram coeficiente significativo em ao menos uma amostra foram capacidade para mudança (CMUD), ênfase em aprendizado organizacional (APRE), centralização/distribuição de autoridade de decisão (AUT, com sinal negativo) e idade da organização (IDAD). Uma grande diferença entre os setores também foi identificada nesse construto. Enquanto no setor industrial o aprendizado e a idade tenham cargas fatoriais positivas e significativas, além da centralização de poder decisório tenha carga negativa e significativa, no setor de serviço nenhuma dessas variáveis é relevante para compor o construto, mas capacidade para mudança organizacional apresenta carga positiva e significativa.

Cabe ressaltar a importância do fluxo de informação e das tecnologias de suporte para definir o construto, o que pode ser um indício que o aumento de tamanho e complexidade das firmas pode ter aumentado significativamente a importância desses aspectos organizacionais. O construto *Processo de Formação de Estratégia* teve apenas um indicador que apresentou carga fatorial significativa em todas as amostras, ênfase em análise de competição (EAC). Diferenças marcantes entre setores também foram identificadas. No Setor Industrial, ênfase em avaliação contínua (EAVC), ênfase em declaração de missão (EDM) e ênfase em planejamento em longo prazo (EPL) tiveram cargas fatoriais significativas, sendo que EPL obteve um resultado contra-intuitivo, pois a carga aparece com o sinal negativo. No setor de serviços, ênfase em análise de tendência (EAT) teve carga significativa, enquanto os outros indicadores que tiveram carga significativa no setor industrial não foram relevantes.

Como já foi dito anteriormente, o construto Desempenho Organizacional passou em todos os testes de confiabilidade e apresentou cargas fatoriais, positivas e significativas para todos os indicadores. Um detalhe chamou a atenção dos autores: a responsabilidade socioambiental (RSA) foi a variável com menor carga fatorial em todas as amostras, o que confirma a expectativa criada a partir da primeira etapa de pesquisa, onde foi identificado que esse indicador de Desempenho seria relativamente menos importante que os outros no caso brasileiro.

Os resultados da estimação do modelo estrutural (*inner model*) foram mais consistentes com a expectativa dos autores. No modelo geral, apenas o impacto dos *Fatores Gerenciais* no *Desempenho Organizacional* não foi significativo. O construto que apresentou o maior impacto no *Processo de Formação de Estratégia* foi o construto *Fatores Organizacionais*, sendo que o próprio *Processo de Formação de Estratégia* teve o maior impacto no *Desempenho Organizacional*. Os autores conjecturam que o impacto não significativo dos *Fatores Gerenciais* no *Desempenho* indique que o efeito desse construto nos *Desempenho* empresarial seja indireto, sendo mediado pelo *Processo de formação de estratégia*. Ou seja, a alta capacidade gerencial em uma firma resultaria em um *Processo de Formação de Estratégia* mais consistente, que por sua vez levaria a um *Desempenho* superior da firma. Esses resultados demonstram a importância do *Processo de Formação de Estratégia*, foco do presente trabalho para determinar o *Desempenho* das empresas.

Algumas diferenças emergiram nas estimações dos modelos estruturais para os setores. No Setor Industrial, todos os coeficientes de caminho foram significativos, enquanto no Setor de Serviços os *Fatores Ambientais Externos* não impactam significativamente o *Processo de Formação de Estratégia* e os *Fatores Gerenciais* não impactam significativamente o *Desempenho*. Esses resultados podem ser um indício que no Setor de Serviços os estrategistas estariam menos sujeitos às pressões do ambiente externo para formular as estratégias, mas em contrapartida dependeriam de uma maior qualidade gerencial para que o *Processo de Formação de Estratégia* gere um *Desempenho* superior. Essa explicação é corroborada em parte pelo fato de que o coeficiente de caminho dos *Fatores Gerenciais* no *Processo de Formação de Estratégia* é maior nos serviços do que na indústria e que o impacto do *Processo de Formação de Estratégia* é duas vezes maior no setor de serviços do que no setor industrial.

Mediante a análise geral dos resultados, podemos concluir que os dados empíricos aderem significativamente ao modelo proposto e que o construto *Processo de Formação de Estratégia* teve o impacto mais importante entre os antecedentes do *Desempenho*. Foi possível concluir também que existem diferenças significativas entre os setores, pois os *Fatores Gerenciais*, *Fatores Ambientais Externos* e o *Processo de Formação de Estratégia* apresentam impactos muito diferentes entre os setores de Indústria e Serviço.

A partir da análise SEM, foram extraídas as informações necessárias para a ACQ. Os resultados dessa outra ferramenta de análise é que existem para a amostra geral quatro conjuntos parcimoniosos de condições causais que explicam o *Desempenho*. Os conjuntos de condições causais que explicam o *Desempenho Organizacional* seriam uma combinação da presença de *Fatores Ambientais Externos* e *Fatores Organizacionais* e uma combinação da presença de *Fatores*

Ambientais Externos e do *Processo de Formação de Estratégia*. Para o Desempenho inferior, as condições usualmente necessárias foram uma combinação da ausência de *Fatores Organizacionais* e do *Processo de Formação de Estratégia* ou a ausência de *Fatores Ambientais Externos*. Essas condições diferem bastante entre os setores, porém a presença ou ausência do *Processo de Formação de Estratégia* se destaca em todas as amostras como um atributo muito freqüente nas combinações que explicam o desempenho.

Os conjuntos parcimoniosos da ACQ explicativos do *Desempenho* diferem dos resultados do modelo geral da SEM, porém com uma semelhança fundamental: o *Processo de Formação de Estratégia* apresentou uma importância significativa nas duas análises. Modelos estruturais estimados pela SEM e conjuntos parcimoniosos da ACQ também diferiram entre setores. Devemos destacar, entretanto, que apesar das diferenças evidentes entre os resultados da SEM e da ACQ, existiu uma grande complementaridade entre as duas abordagens. A SEM possibilitou a composição dos construtos e a análise dos impactos individuais de cada um deles no processo de formulação de estratégia e no *Desempenho*. Já a ACQ possibilitou avaliar a complexidade causal entre esses construtos, iluminando as fortes contingências contextuais que os impactos de cada construto no *Desempenho* estão sujeitos.

Como conclusão geral da pesquisa, acreditamos que o trabalho contribui para as discussões teóricas do campo da Administração Estratégica apresentadas por Hutzschenreuter & Kliendienst (2006) ao investigar tanto as relações entre os antecedentes do *Desempenho* quanto a sua formação ao focar o estudo de *Processo de Formação de Estratégia*, algo não muito usual na literatura; e ao utilizar novos métodos estatísticos, enriquecendo as análises dos dados nas investigações das ciências sociais.

REFERÊNCIAS

- Aaker, D. A.; Day, G. S. (1990). *Marketing Reseach*. 4 ed. John Wiley & Sons: Singapore.
- Andersen, T. J. (2000). *Strategic planning, autonomous actions and corporate performance*. Long Range Planning, 33, 184-200.
- Andersen, T. J. (2004). Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in dynamic environments. *Journal of Management Studies*, 41(8), 1271-1279.
- Anjo, C. E. S. ; Barbosa, J. G. P. ; Bouzada, M. A. (2009). *Inovação Tecnológica E A Formação De Estratégias Empresariais: Um Estudo De Caso No Setor De Material De Defesa*. In: Xii Simpósio De Administração Da Produção, Logística E Operações Internacionais, 2009, São Paulo.
- Baum, J. R. & Wallys, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24, 1107-1129.
- Boyd, B. K. & Elliot, E. R. (1998). A measurement model of strategic planning. *Strategic Management Journal*, 19, 181-192.
- Burrell, G.; Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: elements of the sociology of corporate life*. Hampshire: Arena.
- CEBRASSE. (2009). *Central Brasileira do Setor de Serviços*. Disponível em:< <http://www.cebrasse.org.br/>>. Acesso em: 22. Jul.
- Dess, G.G. & Robinson, R. G. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5, 265-73.
- Dias, A. T.; Gonçalves, C. A.; Coleta, K. P. G. (2004). Determinantes estratégicos do desempenho de empresas em ambientes turbulentos. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba (PR). In.: *Anais...*Rio de Janeiro: ANPAD, set.
- Elbana, S. (2006). Strategic decision-making: process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8, 1–20.
- Flihc, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Goll, I. & Rasheed, A. M. A. (1997). Rational decision-making and firm performance: the moderate role of environment. *Strategic Management Journal*, 18(7), 583-591.

- Gonçalves, C. A.; Dias, A. T.; Manasur, F. B. E. (2004). Análise prospectiva do desempenho por resultados em organizações: um estudo na indústria manufatureira. In: ENANGRAD, 15, 2004, Florianópolis (SC). In.: *Anais...Santa Catarina: ANGRAD*, set. 2004.
- Gonçalves, C. A.; Meirelles, A. M. (2004). *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 1. ed. São Paulo: Atlas. v. 1. 199p.
- González-Benito, J. et al. (2012). Coming to Consensus on Strategic Consensus: A Mediated Moderation Model of Consensus and Performance. *Journal of Management*. 1, 38: 278-313. Jan.
- Greckhammer, T., Misangyl, V., Elms, H. & Lacey, R. (2008). Using qualitative-comparative analysis in strategic management research: An examination of combinations of industry, corporate, and business-unit effects. *Organizational Research Methods*, 11(4), 695–726.
- Gulati, R & Sytch, M. (2007). Dependence Asymmetry and Joint Dependence in Interorganizational Relationships: Effects of Embeddedness on a Manufacturer's Performance in Procurement Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 32–69.
- Hair, J. et al. (2005). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Herrmann, P. (2005). Evolution of strategic management: the need for new dominant designs. *International Journal of Management Reviews*, 7, 111–130.
- Hopkins, W. E. & Hopkins, S. A. (1997). Strategic planning–financial performance relationships in banks: a causal examination. *Strategic Management Journal*, 18(8), 635-652.
- Hoskisson, R. E. et al. (1999). Theory and research in strategic management: swings of pendulum. *Journal of Management*, 25, 417–456.
- Hutzschenreuter, T. & Kleindienst, I. (2006). Strategy-process research: what have we learned and what is still to be explored. *Journal of Management*, 32, 673–720.
- Lohmohmoller, J.-B. (1984). *LVPLS Program Manual: latent variables path analysis with Partial Least Squares estimation*. Köln: Zentralarchiv für Empirische Sozialforschung, Universitst zu Köln.
- Lohmohmoller, J.-B. (1988). The PLS Program System: latent variables path analysis with Partial Least Squares estimation. *Multivariate Behavioral Research*, v. 23, n. 1, p. 125-127, Jan.1988.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman.
- Mellahi, K. & Sminia, H. (2009). Guest Editors' Introduction: The frontiers of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 1–7.

- Priem, R. L.; Rasheed A. M. A & Kotulic, A. G. (1995). Rationality in strategic decision processes, environmental dynamism and firm performance. *Journal of Management*, 21, 913–929.
- Richard, P.J.; Devinney, T. M.; Yip, G. S. & Johnson, G. (2008). Measuring organizational performance as a dependent variable: toward methodological best practice. *Working paper*.
- Rihoux, B. (2006). Qualitative comparative analysis (QCA) and related systematic comparative methods. *International Sociology*, 21, 679–706.
- Sminia, H. (2009). Process research in strategy formation: theory, methodology, and relevance. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 97–125.
- Steensma, H. K.; Tihanyl, L. & Dhanaraj, M. A. L. C. (2009). The evolving value of foreign partnerships in transitioning economies. *Academy of Management Journal*, 48(2), 213–235.
- Tenenhaus, M.; Vinzi, V. E.; Chatelin, Y.; Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics & Data Analysis*, v.48, p. 159-205.
- Vaz, C. R. ; Tasca, J. E. ; Ensslin, L. ; Ensslin, S. R. ; Selig, P. M. . Avaliação De Desempenho Na Gestão Estratégica Organizacional: Seleção De Um Referencial Teórico De Pesquisa E Análise Bibliométrica. *Revista Gestão Industrial*, V. 8, P. 121-153, 2012.
- Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

Recebido: 21/02/2013

Aprovado: 06/04/2013
