

# Estratégia & Negócios

---

ISSN 1984-3372

<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/>

**SISTEMAS DE CONTROLE E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSIÇÃO DE INDICADORES.**

**CONTROL SYSTEMS AND STRATEGIC ALIGNMENT: PROPOSITION OF INDICATORS.**

**Elói Júnior Damke**

Doutorando em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR.

E-mail: [eloi.damke@gmail.com](mailto:eloi.damke@gmail.com)

**Eduardo Damião da Silva**

Decano do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) do Programa de Pós-Graduação da Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR.

E-mail: [eduardo.damiao@pucpr.br](mailto:eduardo.damiao@pucpr.br)

**Silvana Anita Walter**

Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Regional de Blumenau - FURB. Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUCPR.

E-mail: [silvanaanita.walter@gmail.com](mailto:silvanaanita.walter@gmail.com)

Recebido em 07/02/2011. Aprovado em 10/05/2011. Disponibilizado em 20/10/2011.

Avaliado pelo Sistema *double blind review*

R. eletr. strat. neg., Florianópolis, v.4, n.1, p.65-87, jan./jun. 2011

<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/index>



©Copyright 2008 UNISUL-PPGA/Estratégia e Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Em caso de dúvidas, consulte o editor: [gabriela.fiates@unisul.br](mailto:gabriela.fiates@unisul.br); (48) 3229-1932.

R. eletr. strat. neg., Florianópolis, v.4, n.1, p. 65-87, jan./jun. 2011

## RESUMO

O sistema de controle e alinhamento estratégico Alavancas de Controle proposto por Simons (1995) permite, a partir da concepção do equilíbrio de variáveis, ponderar sobre aspectos temporalmente distantes e avaliar efeitos e causas, assim como apreciar aspectos práticos e teóricos. Apesar da relevância deste modelo, não se encontraram estudos que apresentem uma forma de operacionalizá-lo, possibilitando sua mensuração nas organizações. Assim, este ensaio teórico visa apresentar, com base nas Alavancas de Controle de Simons (1995), um conjunto de indicadores de controle estratégico que permita avaliar os níveis em que cada mecanismo de controle (sistema de crenças, sistema de limites, sistema diagnóstico e sistema interativo) se configura nas organizações. Com o intuito de obter subsídios para o desenvolvimento dos indicadores, recorreu-se à obra de Simons (1995), por meio da qual se conseguiu incorporar conceitos e comentários do autor acerca das alavancas de controle. Espera-se, por meio da operacionalização destes mecanismos de controle estratégico, contribuir com a área de conhecimento. Já como contribuição gerencial, se pretende fornecer uma ferramenta de alinhamento e apoio à estratégia das organizações, por meio do desenvolvimento de um instrumento para coleta de dados sobre controle estratégico baseado nas alavancas de Simons (1995).

**Palavras-chave:** Controle estratégico. Alavancas de Controle de Simons. Definições Operacionais.

## 1 INTRODUÇÃO

Os sistemas de controle estratégico, na visão de diversos pesquisadores, têm como finalidade monitorar e avaliar o processo de gestão estratégica para a análise da eficiência dos mesmos. No entanto, o entendimento da aplicabilidade desses sistemas transcende a análise de tal aspecto, orientando-se, também, para a manutenção e melhoria da posição competitiva da empresa, uma vez que tais sistemas permitem, com base nas metas estratégicas, avaliar o desempenho organizacional e compará-lo com os demais atores de seu campo organizacional.

Diante da importância para as organizações, os estudos relacionados a sistemas de controle estratégico têm experimentado uma expressiva expansão desde a década de 1960. A partir desse período, diversas pesquisas evidenciaram as dificuldades existentes em sua utilização como ferramenta que potencializa o processo decisório empreendido pelos gestores.

Dentre as propostas de controle estratégico mais relevantes e capazes de superar tais limitações, destacam-se os sistemas de controle estratégico baseados em contextos sociais e organizacionais. Este destaque se deve à sua maior aplicabilidade nas atividades empresariais inseridas em ambientes de constantes mudanças (GOVINDARAJAN; FISHER, 1990; SHANK; GOVINDARAJAN, 1989; SIMONS, 1987, 1990, 1994; GUPTA; GOVINDARAJAN, 1984). Isto se explica pelo fato de que as organizações estão inseridas em ambientes competitivos e de rápidas mudanças, o que faz com que necessitem projetar sistemas de controle adaptáveis e formalizados, capazes de monitorar as atividades organizacionais (SIMONS, 1995). Além disso, são necessários sistemas de controle que permitam à organização realizar mudanças rápidas nas estratégias, bem como em suas estruturas organizacionais. Neste contexto, a utilização de um sistema de controle coerente com a estratégia e com a estrutura organizacional torna-se fundamental para que tal sistema atue como uma ferramenta de alinhamento estratégico e para que a organização alcance seus objetivos.

No sentido apontado, levando em conta os modelos mais aplicados no monitoramento organizacional e, inspirando-se na abordagem proposta por Otley (1999), consideram-se sistemas de controle estratégico o *Balanced Scorecard* (BSC), o Orçamento, o *Economic Value Added* (EVA), o Gerenciamento pelas Diretrizes (AKAO, 1997) e as Alavancas de Controle (SIMONS, 1995). O modelo de Alavancas de Controle, proposto por Simons (1995), se destaca por permitir, a partir da concepção do equilíbrio de variáveis, ponderar sobre aspectos temporalmente distantes (crenças e incertezas estratégicas) e avaliar efeitos (limites) e causas (crenças), assim como apreciar aspectos práticos (limites) e teóricos (crenças e incertezas). Apesar da relevância do modelo de Simons (1995) para o controle estratégico das organizações, não se encontraram estudos que apresentassem uma forma de operacionalização deste modelo de forma a possibilitar sua mensuração nas organizações.

Diante do contexto exposto, este estudo procura responder à seguinte pergunta de pesquisa: **Quais as definições operacionais das Alavancas de Controle estratégico, de Simons (1995)?** Assim, tem-se como objetivo apresentar um conjunto de indicadores de controle estratégico com base nas Alavancas de Controle, de Simons (1995), que permita avaliar os níveis

em que cada mecanismo de controle (sistema de crenças, sistema de limites, sistema diagnóstico e sistema interativo) se configura nas organizações.

Quanto à estrutura, este estudo se apresenta organizado da seguinte forma: na seção 2, apresenta-se a revisão de literatura sobre controle estratégico, incluindo alguns modelos teóricos de controle estratégico existentes da área de conhecimento, com destaque para o Modelo de Alavancas, de Simons (1995); na seção 3, destacam-se os indicadores propostos para operacionalização das Alavancas de Controle estratégico, de Simons (1995); e, na seção 4, exibem-se as considerações finais, as implicações acadêmicas e gerenciais deste estudo e as sugestões para futuras pesquisas.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Nesta seção, é apresentada a revisão de literatura sobre controle estratégico e são abordados os modelos teóricos de sistemas de controle mais discutidos na literatura de estratégia, conforme abordagem proposta por Otley (1999): o Gerenciamento por Diretrizes, o EVA, o Orçamento e o BSC. Por conseguinte, é apresentado e discutido o modelo de controle estratégico, de Simons (1995).

### **2.1 CONTROLE ESTRATÉGICO**

Controle estratégico é um processo de avaliação dos atos e dos fatos que ocorreram no passado (aqui entendido como efeito-aprendizado, isto é, os efeitos que a empresa incorpora na sua prática cotidiana temporalmente), que estejam ocorrendo no presente e que poderão ocorrer no futuro, tanto interna quanto externamente, visando adequar os mecanismos de controle às mudanças estratégicas requeridas (BERRY et al., 1995). Goold e Quinn (1990) destacam que controles estratégicos podem ter relações com medidas de desempenho não-financeiras, com resultados de longo prazo e com comparações competitivas.

No contexto exposto, subentende-se que os sistemas de controle estratégico possuem como finalidade principal se relacionarem ao processo estratégico da organização, fornecendo informações tanto para elaborar a estratégica quanto para avaliar o alinhamento da estratégia

com a estrutura existente. Assim, o controle estratégico pode ser compreendido como um processo que visa contrabalancear o planejamento estratégico e avaliar se os planos estratégicos são válidos em um determinado período de tempo (SCHREYOGG; STEIMANN, 1987), perspectiva que se alinha ao que atualmente se denomina administração estratégica.

Neste sentido, o processo estratégico necessita ser administrado conforme as variáveis ambientais (muitas vezes ambíguas e complexas) que se apresentam para as organizações. Assim, o processo estratégico se delinea como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao ambiente (GINTER; WHITE, 1982), conceito que tenderá evoluir conforme a variação das ambiguidades ambientais. Esta perspectiva tem sido estudada quando se trata de aspectos de planejamento e de medição de desempenho (DESS; ROBINSON, 1984; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; BOYD, 1991).

Em contextos complexos, para a adequação do funcionamento interno às exigências ambientais, as organizações necessitam estabelecer suas diretrizes de maneira a otimizar as oportunidades que surgem (de acordo com suas capacidades e recursos) e se estruturarem para a coordenação eficaz de suas atividades. Estes requisitos refletem a importância de as organizações formularem suas estratégias de forma a se adaptarem ao ambiente. Diante destas condições de mudanças estratégicas, os planos de ação, a estrutura e os sistemas de controle da organização permitem formalizar crenças, estabelecer fronteiras, definir e medir variáveis críticas em relação ao desempenho e motivar a discussão e o debate acerca das incertezas estratégicas (SIMONS, 1994).

Com base nas considerações feitas, entende-se que o desenho de um sistema de controle coerente com a estratégia e a estrutura torna-se relevante para promover um clima favorável ao aprendizado e à motivação e que permita a sustentação dos objetivos planejados. Tais objetivos, em última instância, compõem os sistemas de controle estratégico que objetivam o estímulo para que as estratégias atinjam seus resultados.

## 2.2 SISTEMAS DE CONTROLE, INDICADORES E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

A utilização de sistemas de controle estratégico que mantenham, por meio do monitoramento dos indicadores estratégicos, as organizações em suas direções estratégicas previamente definidas é uma tarefa relativamente complexa. Em se tratando de indicador, na visão de Ragland (1995), o conceito refere-se a uma métrica que fornece informações úteis acerca

do processo e da extensão ou do grau em que um objetivo encontra-se em relação ao seu desempenho. Neste sentido, os indicadores têm a importante finalidade de informar as organizações sobre a eficiência de seus processos, em especial, indicadores estratégicos que, quando selecionados inadequadamente, poderão levar a resultados distorcidos e, conseqüentemente, a tomadas de decisão muitas vezes conflitantes.

Cabe salientar que as mudanças incrementais e constantes no mercado e os inadequados métodos de mensuração de desempenho constituem fatores limitadores da oferta de uma visão mais precisa sobre como as organizações se comportam face aos seus objetivos estabelecidos (QUINN, 1978). Percebe-se que esta condição influenciou muitos pesquisadores e empresas na busca por novos sistemas de informação estratégica que permitissem identificar e avaliar o desempenho com foco nos objetivos estratégicos da empresa. Igualmente os influenciou na utilização de sistemas de controle que alinhassem e/ou alterassem padrões de comportamentos internos visando ao alinhamento estratégico de acordo com as demandas da organização.

Neste contexto, a seguir discutem-se os principais métodos de controle estratégico, seguindo a proposta de categorização de Otley (1999): a gestão por diretrizes, o EVA, o orçamento, o BSC e o modelo das Alavancas de Controle, de Simons (1995).

### **2.2.1 A gestão por diretrizes (*policy development*)**

A gestão por diretrizes (GPD) ou *policy deployment* (PD) teve seu surgimento em organizações japonesas que tinham como objetivo desenvolver um sistema de controle que fosse além da visão econômico-financeira.

Akao (1997), um dos precursores da *policy deployment*, visava desenvolver um sistema que possibilitasse, a partir do estabelecimento de macro-objetivos e metas, desdobrar estas diretrizes em submetas até o nível operacional (nível concreto de ação), sistema este facilitador em termos de visualização de todo o processo estratégico.

Em linhas gerais, o processo proposto por Akao (1997) é estabelecido, inicialmente, com uma análise ambiental, a partir da qual são estabelecidas, pela alta administração, as diretrizes que, por sua vez, consistem nas metas traçadas quantitativamente e nos meios para atingi-las. Estas diretrizes gerais são desdobradas em diretrizes departamentais e assim

sucessivamente, até que tais desdobramentos cheguem ao nível de diretriz operacional, ou seja, a ações concretas.

A gestão por diretrizes se caracteriza por minimizar as mazelas oriundas dos processos tradicionais de planejamento, em particular, o distanciamento entre o planejamento e a implementação e o processo impositivo de estabelecimento de objetivos (DIEHL, 2004).

A contribuição do GPD, em termos de controle, dá-se, justamente, pela possibilidade de existirem pontos de controle e de verificação durante o processo de alcance das macrodiretrizes organizacionais. Os pontos de controle são indicadores/medidas de processos, e os pontos de verificação são indicadores de causas de processos, ou seja, “auditores” que verificam se os resultados intermediários dos processos podem conduzir aos resultados esperados.

Uma das limitações desta metodologia de controle está relacionada a questões culturais, visto que é, conforme Diehl (2004), implementado por meio de um processo de negociação lateral e vertical de metas e de objetivos. Ainda segundo o mesmo autor, em empresas orientais, as formas de gestão são mais propensas ao consenso, haja vista as distâncias hierárquicas tipicamente encontradas em organizações orientais, o que não ocorre em culturas ocidentais, em que o consenso não apresenta o mesmo sentido.

### 2.2.2 O Economic Value Added (EVA)

No esforço empreendido pelas organizações para a definição de indicadores de desempenho como elementos de suporte à sua gestão, inúmeras medidas foram desenvolvidas, em especial, as medidas econômicas de desempenho. Dentre estas medidas de desempenho tradicionais, destacaram-se as medidas do lucro líquido (contábil), o *Return On Investment* (ROI), o *Return On Equity* (ROE), também conhecido como retorno sobre o patrimônio líquido, e o *Residual Income* (RI), igualmente conhecido como lucro residual (GITMAN, 1997).

No entanto, buscando aprimorar os sistemas tradicionais de gestão que, de certa forma, mensuravam apenas o desempenho passado, surgiu a *Management Based Value* (VBM) ou Gestão Baseada no Valor (ROCHA; SELING, 2001). Segundo os mesmos autores, a VBM não somente prioriza a avaliação de bens físicos e resultados passados, mas também mapeia ativos intangíveis (*know-how*, o intelecto e a informação) como novas formas de gestão em sintonia com as novas exigências do mercado. Esse sistema igualmente monitora e recompensa quem agrega

valor, sendo que esta mensuração de valor agregado é feita com base no indicador EVA (ROCHA; SELING, 2001).

O EVA, resumidamente, é o ganho ou a perda restante do lucro após deduzidos todos os impostos e o montante do custo de capital, sendo, desta forma, calculado com base econômica, e não contábil. Neste contexto, este indicador relaciona-se com o *Market Value Added* (MVA), o qual é a diferença entre o valor de mercado de uma empresa e o capital investido por acionistas e credores. Como o último objetivo de toda a empresa é ampliar o MVA, pode-se considerar que este indicativo reflete, de certa forma, o eficaz gerenciamento da organização no longo prazo (ERBAHR, 1999).

A implementação do EVA está vinculada ao atendimento de algumas premissas básicas, tais como mudanças no comportamento organizacional; utilização dos *value drivers* ou direcionadores de valor; implantação de um sistema de remuneração variável; e mensuração do valor agregado por meio do indicador EVA, última premissa atendida após efetiva implantação dessa metodologia (ROCHA; SELIG, 2001).

Em termos de contribuição do EVA como ferramenta de controle, Ehrbal (1999) salienta que o simples fato de a organização utilizar o indicador EVA como medida de desempenho, como também determinar, a partir dos resultados indicados por esta perspectiva, a remuneração dos funcionários, por si só garante a mudança de comportamento e se traduz em um otimizado instrumento de orientação em prol dos objetivos organizacionais.

No entanto, apesar de o EVA ser considerado uma medida de desempenho importante, isoladamente não reflete as individualidades em termos de objetivos que produziram valor para a organização, uma vez que esse indicador não avalia o desempenho das estratégias (EHRBAR, 1999; DIEHL, 2004), mas avalia, única e exclusivamente, a organização a partir do foco de medidas de desempenho econômico.

### 2.2.3 O Orçamento

O orçamento, que pode ser considerado uma ferramenta de formalização e controle gerencial, tem evoluído para alinhar-se às novas demandas gerenciais. Em linhas gerais, pode ser visto como um plano gerencial relativamente específico que contempla, em suas diretrizes, o

estabelecimento de metas de custos e receitas a serem atingidas, geralmente delineadas pela alta cúpula das organizações que o utilizam. Sob este ponto de vista, o orçamento representa a quantificação das metas e objetivos da empresa, por meio de modelos contábeis prospectivos, costumeiramente de natureza financeira.

De acordo com Diehl (2004), quando o orçamento é implementado com planos e indicadores associados, pode ser considerado um sistema de controle e desdobramento estratégico, uma vez que, estabelecidas metas relacionadas com os objetivos estratégicos, o orçamento define os meios para o atendimento destas, além de explicitar os indicadores de controle.

Na visão de Diehl (2004), algumas vezes o orçamento se vincula a planos estratégicos, podendo, dessa forma, ser considerado ferramenta estratégica. No entanto, na visão deste autor, esta ferramenta possui limitações no que se refere à previsão das estratégias emergentes, amplamente discutidas e peculiares às organizações atuais. Neste sentido, a principal limitação do orçamento é que lida com previsão, uma vez que, diante de variáveis não-controláveis, pode realizar avaliações distorcidas por não considerá-las, além de que não leva em conta outras medidas que podem ser importantes para o desempenho das organizações (GOOLD; QUINN, 1990).

#### **2.2.4 O Balanced Scorecard (BSC)**

Toda organização participante de um mercado necessita avaliar seu desempenho e verificar se os seus objetivos estão sendo atingidos conforme o planejado. A partir desta demanda, emerge, no intuito de superar as tradicionais medidas financeiras como principais direcionadores das decisões empresariais, a abordagem denominada BSC, amplamente utilizada no meio empresarial e fruto de inúmeras pesquisas (KAPLAN; NORTON, 1997).

Visando superar as diversas críticas e questionamentos quanto ao uso de índices financeiros como únicas medidas de desempenho, as seguintes justificativas, segundo Lorsch, firmaram-se: (a) as medidas tradicionais de valor do negócio são incoerentes face à questão dos ativos intangíveis, considerados importantes no processo de desenvolvimento de desempenhos superiores; (b) há, em virtude das constantes mudanças no cenário de atuação das empresas,

pouca indicação relacionada a desempenhos futuros, sendo que os indicadores tradicionais são retratados como ineficientes para a medição da capacidade que a empresa possui de reagir a estas mudanças; (c) a otimização é estática, e não dinâmica, ou seja, as lógicas para investimentos baseadas em otimização estática apontam para a seleção de projetos em função de seu valor atual corrigido, bloqueando investimentos estratégicos em termos de geração de valor futuro.

No contexto apresentado, o BSC conquistou espaço para se firmar como tecnologia integradora, no sentido de complementar medidas do passado com medidas dos vetores que derivam da visão e da estratégia da empresa e que impulsionam o desempenho futuro.

O BSC apresenta, como proposta para a administração estratégica, um instrumento que possui a capacidade de conduzir, por meio de indicadores de desempenho, um sistema de gerenciamento e de comunicação de metas e objetivos. Kaplan e Norton (1997) salientam que esta ferramenta traduz a visão e as estratégias da empresa em ação e apresenta como propósito solucionar problemas de avaliação de desempenho, como implementar estratégias. Ainda de acordo com os mesmos autores, o BSC tem como escopo alinhar as unidades de negócios e as equipes de colaboradores em torno de metas organizacionais gerais.

A idéia geral, na visão de Kaplan e Norton (1997), é o desdobramento da estratégia em indicadores, procurando visualizar a empresa sob quatro perspectivas equilibradas:

a) financeira: possui a finalidade principal de satisfazer os acionistas a partir do crescimento da receitas, redução de custos e aumento da produtividade (perspectiva que se utiliza dos indicadores econômico-financeiros tradicionais);

b) clientes: define como a organização se comporta com seus clientes (indicadores de satisfação, lealdade e repetições de compras são os mais utilizados);

c) processos internos: objetiva apoiar a perspectiva clientes e financeira a partir de uma lógica de atividades executadas por meio de melhoria da produtividade, compondo-se de ciclos de inovação, operacional e pós-vendas;

d) aprendizagem e crescimento: visa apoiar, em termos de conhecimento, capacidade de inovação e crescimento de longo prazo e com base na eficiência dos funcionários, as demais perspectivas.

No que se refere ao mapa estratégico da organização, em síntese, Kaplan e Norton (1997) o definem como uma arquitetura que objetiva descrever sistematicamente a estratégia por meio da classificação dos objetivos segundo as quatro perspectivas anteriormente discernidas – financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento –, e da ligação dessas

iniciativas em uma relação de causa e efeito. Além disso, tais iniciativas devem ser monitoradas por meio de indicadores de resultados (*lag indicators*) e indicadores de desempenho (*lead indicators*), os quais, corretamente balanceados, possibilitarão à organização a adequada implementação estratégica e, conseqüentemente, a redução do risco de vieses exclusivamente financeiros.

Kaplan e Norton (1997) entendem que o BSC contribui na comunicação dos objetivos e das medidas estratégicas, como também no estabelecimento das metas e alinhamento estratégico, além de que proporciona melhoria no *feedback* e aprendizado estratégico.

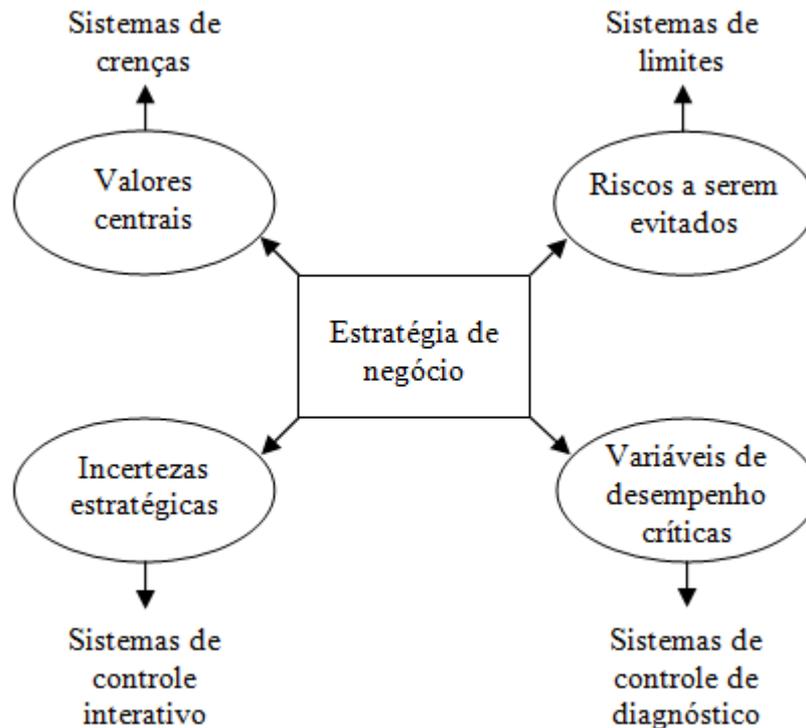
Apesar da utilização do BSC como panacéia por muitos consultores, esta ferramenta é alvo de inúmeras críticas. Uma delas refere-se ao pequeno envolvimento do BSC justamente com a estratégia, uma vez que, sendo a estratégia o ponto de partida do BSC, esta não é posta em dúvida quanto a sua correta formulação. “Se a estratégia for inadequada, o uso do BSC será inadequado” (DIEHL, 2004, p. 97).

### **2.2.5 O modelo das Alavancas de Controle (*Levers of Control*), de Simons**

Diversos estudos apontam que exercer controle em nível estratégico produz estímulos para que as estratégias delineadas atinjam seus resultados. No entanto, o controle em nível estratégico apresenta graus de dificuldade importantes, uma vez que estratégias frequentemente são intenções de ação sobre o ambiente organizacional. Traduzir intenções em ações práticas e, por conseguinte, estabelecer indicadores de controle sobre estas se torna um desafio complexo, característica que motivou diversos estudos sobre a relação entre utilizar sistemas de controle formais e implementar estratégias.

Neste contexto, Simons (1995) desenvolveu um sistema de controle estratégico estruturado, no qual a construção da estratégia se dá a partir do estabelecimento de quatro construtos-chave: valores centrais, riscos a serem evitados, incertezas estratégicas e variáveis de desempenho críticas.

**Figura 1** – Sistema de controle estratégico



**Fonte:** Simons (1995).

Uma das características importantes que sistemas de controle estratégico deve possuir, de acordo com Gomes e Amat (2002), refere-se à questão de como estes sistemas se adequarão às condições do ambiente e, como consequência, à estratégia da empresa. Sob a ótica destes autores, o sistema de controle necessita se relacionar com o processo estratégico, contribuir na formulação e na implementação de estratégias e facilitar o alinhamento da atuação de administradores e de demais unidades com as diretrizes gerais da organização. Por outro lado, vinculando-se o orçamento anual à estratégia de longo prazo, assegura-se que os centros de responsabilidade atuem de forma separada para atingir seus objetivos e permitir à organização que alcance seus objetivos gerais. Além disso, a tomada de decisão pode ser facilitada por meio da adaptação do sistema de controle às necessidades de informação da administração (GOMES; AMAT, 2002).

Para Gomes e Amat (2002), é imprescindível que as organizações possuam um conjunto de sistemas que promova a atuação das diferentes pessoas e grupos para que sejam respondidos os desafios ambientais de forma oportuna e resguardada a coerência com as

diretrizes estabelecidas. Esta perspectiva subentende que um modelo equilibrado para avaliação do desempenho deve considerar, na formulação dos indicadores, as formas de controle empregadas na organização, bem como a interação destas com o planejamento estratégico, com o estilo administrativo dos gestores e com a cultura organizacional (MÜLLER, 2003).

A constatação mencionada reflete algumas das demandas às quais os sistemas de controle devem atender, tanto para manter quanto para alterar padrões nas atividades organizacionais (SIMONS, 1987) por meio do estabelecimento de fronteiras, bem como para definir e medir variáveis críticas em relação ao desempenho e motivar os envolvidos no processo estratégico acerca da discussão e do debate sobre as incertezas estratégicas.

Simons (1994) sugere que os sistemas de controle são importantes instrumentos para gerenciar mudanças, em especial, nos momentos de mudanças estratégicas em que os gestores necessitam manter fronteiras de atuação (com mecanismos formais de controle), e para incentivar o debate e a discussão sobre as incertezas estratégicas naturais em ambientes dinâmicos.

De acordo com Simons (1994), sistemas de controle são mais bem definidos como procedimentos formais e sistemas que utilizam informação para manter ou alterar padrões na atividade organizacional e como sistemas de planejamento, relatórios e monitoração (SIMONS, 1987, 1990). Neste contexto, se estabelece o que o autor denomina “alavancas de controle” (*levers of control*), ou seja, sistemas de controle genericamente classificados como sistemas de crenças (*belief systems*); sistemas de limites/control de fronteiras (*boundary control systems*); sistemas de controle de diagnóstico (*diagnostic control systems*); e sistemas interativos (*interactive systems*).

Para Simons (1995), o **sistema de crenças** se caracteriza como um conjunto de definições de controle social e cultural com o propósito de demarcar propósitos e valores, bem como procedimentos formais nas definições estratégicas de longo prazo. Este sistema de controle baseado em valores tem por finalidade orientar/reforçar o senso coletivo e comprometimento dos colaboradores quanto à identificação com a organização para que se desenvolva o senso de integração entre objetivos individuais e organizacionais. Operacionalmente, o sistema de crenças faz uso de declarações formais de visão, de missão, de valores centrais, de propósitos e dos direcionamentos que a organização pretende seguir.

O **sistema de limites**, também denominado sistema de controle de fronteiras, é mais restritivo e limita os comportamentos entendidos como aceitáveis pelos agentes organizacionais. Neste sentido, tem caráter proibitivo e negativo, uma vez que, visando minimizar riscos, procura

estabelecer fronteiras para as ações dos empregados na busca de oportunidades (SIMONS, 1995). Operacionalmente, este sistema de controle se implementa por meio de códigos de conduta, códigos de ética, regras e sanções e sistemas de planejamento estratégico formalizados.

Na visão de Simons (1995), o sistema de limites, apesar do aparente caráter restritivo, liberta os decisores à medida que deixa claro que comportamentos não são tolerados. Para o autor, organizações que utilizam sistemas de limites mais subjetivos e informais desenvolvem problemas de ação quando os agentes organizacionais não têm clareza de quais são as ações possíveis de serem realizadas. Para tal, os sistemas de limites devem definir formalmente punições para as condutas impróprias e, indo além, devem ser traduzidos na prática pelos executivos, e manifestados por meio de atos e palavras, deixando claros os limites a serem respeitados.

Segundo Diehl (2004), os indivíduos preferem não agir quando desconhecem as regras organizacionais. Na mesma linha, Simons (1995) salienta que as regras protegem os indivíduos que estão subordinados a elas, além de preservar a autonomia e a liberdade do grupo. Quando as regras não são claras, os colaboradores entendem que seus superiores realizam a gestão das atividades por meio de incontáveis regras não-formais que só podem ser efetivamente entendidas por tentativa e erro. Como resultado, emerge a conduta de incerteza e relutância para agir, antagonicamente impedindo a criatividade e o senso de iniciativa dos empregados (SIMONS, 1995).

Diehl (2004) salienta que existem dois tipos de limites. O primeiro deles é o limite de conduta em negócios, característico de atividades em que a confiança interna é baixa. Esse tipo de limite pode ser exemplificado com os códigos de conduta que organizações contábeis públicas (auditorias independentes) estabelecem para seus associados e que, na maioria das vezes, não impedem condutas impróprias, como ocorreu no caso americano de falência da Enron, após descoberta de fraudes nos balanços relacionadas à obtenção de “bônus” salariais. O segundo tipo de limite é o estratégico que objetiva estabelecer quais diretrizes a organização pretende perseguir no sentido de evitar a dispersão de esforços pela busca de oportunidades em todas as direções e de minimizar a perda de recursos financeiros e de concentração gerencial.

Os **sistemas de controle diagnósticos** são sistemas de informação formais que os gerentes utilizam para monitorar resultados organizacionais e corrigir desvios dos padrões de desempenho pré-estabelecidos (SIMONS, 1995). Este tipo de sistema de controle estratégico é orientado para o monitoramento de indicadores de desempenho, uma vez que permite mensurar resultados por meio da definição de padrões previamente definidos. Planos de negócios e seus

sistemas de objetivos e metas quantificados com indicadores, orçamentos, controles internos e sistemas de monitoramento de objetivos individuais são exemplos do que Simons (1995) apresenta como ferramentas no sentido de operacionalizar um sistema de controle diagnóstico, justamente por monitorar os resultados dos processos organizacionais.

Os **sistemas de controle interativos** são utilizados pela alta gestão em momentos de incertezas estratégicas, nos quais se torna fundamental a coleta de informações sobre tais incertezas no sentido de obter sinalização para decisões e rumos estratégicos, para avaliação de possíveis ameaças, para oportunidades e ratificação das decisões. Em linhas gerais, é um sistema que permite colocar em destaque indicadores de maior importância no momento (SIMONS, 1995).

Em especial, os sistemas de controle interativos procuram estimular o aprendizado e a busca no intuito de explorar as estratégias emergentes. Para tal, é operacionalizado de forma mais subjetiva e informal, por meio do que Simons (1995) entende como “balões de ensaio” (discussões, mesas redondas, troca e disseminação de experiências, grupos de acompanhamento de sinais de mercado, reuniões face a face com subordinados e planos com base em contínua incrementação diante de dados de debate, dentre outros).

Frequentemente, esta tipologia de controle é utilizada em momentos de mudanças e crises, quando as organizações buscam a redefinição de suas diretrizes. Simons (1994) salienta que esta alavanca tem sua aplicação nos momentos em que incertezas estratégicas podem ameaçar a estratégia do negócio. Assim, os sistemas de controle interativos visam educar a organização para uma agenda estratégica, como também para chamar a atenção dos participantes acerca das incertezas estratégicas e, dessa forma, se necessário, propor novas orientações.

No Quadro 1, Simons (1994) define as características das quatro categorias de controle estratégico formais utilizadas pelos novos gerentes no processo de implementação de estratégia.

**Quadro 1** - Categorias de sistemas de controle

	Sistema de crenças	Sistema de limites	Sistema diagnóstico	Sistema interativo
Natureza do sistema	Conjunto de crenças compartilhadas que definem os valores fundamentais, propósitos e direções	Declaração formal de limites e de regras que devem ser respeitados	Sistemas de <i>feedback</i> utilizados para acompanhar os resultados organizacionais e corrigir desvios em relação aos padrões de desempenho	Sistemas de controle que os gestores utilizam regularmente para envolver os subordinados em atividades de decisão
Propósito	Proporcionar dinamismo e orientação para os comportamentos em busca de oportunidade	Permitir criatividade individual dentro de limites determinados de liberdade	Proporcionar motivação, recursos e informações importantes para garantir que estratégias organizacionais e objetivos sejam alcançados	Focar a atenção organizacional nas incertezas estratégicas e, assim, provocar o aparecimento de novas iniciativas estratégicas
Variáveis-chave	Valores fundamentais	Riscos a serem evitados	Variáveis críticas de desempenho	Incertezas estratégicas
Exemplos	Declarações de visão e missão, credos e propósitos (diretrizes gerais)	Regras claras, limites e prescrições acerca de códigos de conduta, sistemas de planejamento estratégico e sistemas de orçamento de capital	Resultados de planos e orçamentos, sistemas de metas e objetivos, sistemas de monitoração e sistemas de vigilância de receitas	-Garantir que o sistema é uma importante e recorrente agenda para discutir com subordinados -Garantir que o sistema foque toda a organização -Promover a participação em reuniões face a face com os subordinados -Promover mudanças e debates contínuos por meio de suposições e planos de ação

Fonte: Adaptado de Simons (1994).

Por meio do Quadro 1, percebe-se, em síntese, a proposta de Simons (1994) a respeito das quatro alavancas de controle, bem como a existência de alguns indicadores para esse sistema de controle que, no entanto, necessitam ser estruturados e operacionalizados.

#### 2.2.5.1 Equilibrando as variáveis

Um dos principais objetivos dos gestores com a aplicação de sistemas de controle é equilibrar a tensão existente entre o senso de iniciativa, a criatividade, a aprendizagem e a disciplina. Neste sentido, os sistemas de controle diagnóstico e de limites agem em caráter

restritivo; já os sistemas de controle interativo e de crenças agem como estimulantes. Esta perspectiva é reforçada por Simons (1995) que entende que equilibrar controle e aprendizagem é um processo crítico para gerenciar a tensão entre a eficiência e a inovação.

Uma vantagem do modelo de Simons (1994) é que ressalta a importância do uso concomitante de controles formais, objetivos, pautados em controles sociocomportamentais, bem como em ciclos corretivos e progressivos. Dessa forma, a proposta das alavancas de controle é ser flexível e ampla por considerar aspectos objetivos, concretos e subjetivos (incertezas estratégicas).

As alavancas de controle permitem, a partir da concepção do equilíbrio de variáveis, ponderar aspectos temporalmente distantes (crenças e incertezas estratégicas), avaliar efeitos (limites) e causas (crenças), assim como apreciar aspectos práticos (limites) e teóricos (crenças e incertezas). Em síntese, consiste em uma importante alternativa de controle estratégico (DIEHL, 2004), o que motivou o desenvolvimento de uma proposição de indicadores de controle com base em Simons (1995), como apresentado na próxima seção.

### **3 PROPOSIÇÃO DE INDICADORES COM BASE EM SIMONS (1995)**

Como ressaltado nas seções anteriores, a utilização de sistemas de controle nas organizações tem sido fruto de diversas pesquisas. Embora de uma forma ainda não efetivamente estruturada, subentende-se que há certa coerência na literatura acerca da utilização destes sistemas em termos de suporte e alinhamento estratégico, ou seja, de aplicação de sistemas consistentes visando reforçar as possibilidades de apoio às estratégias.

Nesta direção, o presente estudo, com base na perspectiva apontada, visa operacionalizar as Alavancas de Controle propostas por Simons (1995) para mensuração da presença desta e do equilíbrio entre elas nas organizações. Desenvolveram-se tais definições operacionais com base em pressupostos teóricos que tratam das alavancas de controle e por meio da análise de seus pressupostos e abstração/codificação de seus indicadores. Formularam-se estes indicadores visando à sua aplicação aos elementos-foco dos sistemas de controle, ou seja, aos colaboradores das organizações.

Na tabela 1, apresenta-se uma sugestão de questionário formulado a partir dos indicadores propostos neste estudo.

**Tabela 1** – Sugestão de questionário para mensuração do controle estratégico.

Indique seu grau de concordância ou discordância quanto às afirmações apresentadas sobre a organização em que você atua.	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
<b>SISTEMA DE CRENÇAS</b>						
A visão e a missão da organização são divulgadas para todos os integrantes da organização	1	2	3	4	5	6
A organização possui crenças (aspectos em que acredita e confia) difundidas entre seus integrantes	1	2	3	4	5	6
A visão, a missão e as crenças da organização são claras	1	2	3	4	5	6
Essas crenças compartilhadas descrevem os valores fundamentais defendidos pela organização	1	2	3	4	5	6
Essas crenças fornecem orientações sobre os propósitos da organização (direções que ela deseja seguir)	1	2	3	4	5	6
Essas crenças fornecem orientações sobre os comportamentos a serem realizados na busca de oportunidades para a organização	1	2	3	4	5	6
Essas crenças da organização servem como pano de fundo (base) para a definição de estratégias	1	2	3	4	5	6
Essas crenças da organização auxiliam na busca pelo alcance das estratégias	1	2	3	4	5	6
Essas crenças da organização contribuem em momentos de mudança, norteando o que a organização busca	1	2	3	4	5	6
<b>SISTEMA DE LIMITES</b>						
A organização possui um código de ética e de conduta	1	2	3	4	5	6
A organização divulga seu código de ética e de conduta	1	2	3	4	5	6
Os limites e as regras a serem respeitados são divulgados formalmente	1	2	3	4	5	6
A organização possui regras claras	1	2	3	4	5	6
Os limites quanto à liberdade/autonomia são formalmente declarados	1	2	3	4	5	6
Os limites declarados pela organização orientam os funcionários, uma vez que divulgam até que ponto podem chegar	1	2	3	4	5	6
O código de ética e de conduta divulga as regras a serem seguidas na organização e as sanções que serão sofridas se essas regras forem descumpridas	1	2	3	4	5	6
O código de ética e de conduta realiza, efetivamente, a punição dos que transgridem as regras da organização	1	2	3	4	5	6
Os superiores declaram publicamente os limites a serem respeitados na organização	1	2	3	4	5	6
<b>SISTEMA DIAGNÓSTICO</b>						
A organização possui sistemas de monitoramento de resultados, ou seja, os gerentes monitoram, efetiva e periodicamente, os resultados atingidos	1	2	3	4	5	6
Costumeiramente, são utilizados inúmeros controles internos na organização visando monitorar as atividades	1	2	3	4	5	6
A organização possui metas e objetivos claros	1	2	3	4	5	6
Essas metas e objetivos da organização são, efetiva e periodicamente, monitorados para verificar se estão sendo atingidos	1	2	3	4	5	6
A organização possui planejamento formalmente divulgado	1	2	3	4	5	6
Os superiores avaliam se esse planejado foi atingido	1	2	3	4	5	6
A organização avalia o comportamento de cada responsável pelas metas individuais	1	2	3	4	5	6
Em casos de não-atendimento pleno da meta, a organização permite exceções	1	2	3	4	5	6
Os superiores negociam as metas com os funcionários com base nos relatórios e nos controles internos	1	2	3	4	5	6

Continua

Co ntinuação

SISTEMA INTERATIVO							
Os superiores, frequentemente, envolvem os subordinados em atividades de gestão	1	2	3	4	5	6	7
Os gerentes convidam os funcionários para participar da tomada de decisão em momentos importantes	1	2	3	4	5	6	7
Costumeiramente, os superiores agendam reuniões face a face	1	2	3	4	5	6	7
Opiniões de funcionários já produziram mudanças importantes e positivas na organização	1	2	3	4	5	6	7
Os gerentes incentivam o aparecimento de novas iniciativas dos funcionários	1	2	3	4	5	6	7
Existe, formalmente, um momento ou maneira para que os funcionários colaborem com opiniões sobre oportunidades para a organização	1	2	3	4	5	6	7
Os gerentes despertam a atenção dos funcionários para as incertezas estratégicas, estimulando-os para resolvê-las	1	2	3	4	5	6	7
A participação dos funcionários com sugestões é importante para que as estratégias foquem a organização como um todo	1	2	3	4	5	6	7
Os gerentes procuram estimular o aprendizado organizacional por meio do compartilhamento de experiências e percepções entre os funcionários	1	2	3	4	5	6	7

Fonte: Adaptado de Simons, 1994.

Na sugestão de questionário apresentada na tabela 1, empregam-se afirmações com as quais os respondentes podem concordar ou discordar em uma escala de 1 a 7. Ressalta-se que esta escala é ilustrativa, podendo ser alterada para a realização de estudos.

A partir da mensuração do grau em que as Alavancas de Controle estratégico, de Simons (1995), estão presentes na organização pesquisada, é possível analisar o grau de equilíbrio existente entre essas alavancas por meio de análises estatísticas.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização de sistemas de controle constitui-se uma prática fundamental para assegurar que as atividades de uma organização sejam implementadas da forma desejada e estabelecida pelos gestores e contribuam para a manutenção e desenvolvimento da posição competitiva.

Neste sentido, em contextos de mudanças rápidas nas estratégias, torna-se fundamental a seleção de controles que revelem o desempenho organizacional de forma global e sob uma perspectiva estratégica. Para tal, evidencia-se a importância da mensuração do controle estratégico, em especial, por meio de indicadores operacionais. Contudo, não foram encontrados, na literatura, estudos sobre controle estratégico que apresentassem uma definição operacional

para uma importante alternativa de controle estratégico (DIEHL, 2004): o modelo de Alavancas de Controle estratégico, de Simons (1995).

Dessa forma, a partir dos apontamentos de Simons (1995), realizou-se a operacionalização das quatro alavancas de controle propostas pelo autor, apresentada por meio de um questionário estruturado. Considera-se que, por meio do questionário proposto, seja possível avaliar o grau em que as alavancas de controle estratégico estão presentes nas organizações a partir da percepção de seus funcionários. Na sequência, pode-se analisar o grau de equilíbrio dessas alavancas.

Os indicadores propostos podem contribuir para a área de conhecimento, facilitando e incentivando o desenvolvimento de estudos sobre controle estratégico, o que, conseqüentemente, pode ampliar o conhecimento existente sobre o tema. Além disso, as organizações também poderão analisar o equilíbrio entre seus sistemas de controle a partir desses indicadores (propostos), podendo melhorar seu processo de gestão estratégica por meio dessa ferramenta de alinhamento e apoio à estratégia das organizações.

Como limitação desta pesquisa, aponta-se que os indicadores propostos ainda necessitam de validação empírica, de forma que não podem ser empregados sem sua validação prévia. Assim, sugere-se que o questionário aqui apresentado (Quadro 2) seja avaliado empiricamente para sua validação. Recomenda-se que testes de confiabilidade referentes à adaptação e validade de escala de atitudes, conforme sugerido por Roberts e Bilderback (1980), sejam idealizados após a aplicação do instrumento de mapeamento das alavancas, a exemplo das escalas *statistics attitudes survey* (SAS), *attitudes toward statistics* (ATS) e *statistics attitude scale* (SATS), em especial, o coeficiente alfa de Cronbach que mede a homogeneidade dos componentes (consistência interna dos itens) das escalas propostas.

Finalmente, espera-se, a partir do desenvolvimento dos indicadores propostos, possibilitar que pesquisas futuras implementem tais indicadores, visando avaliar a intensidade com que as Alavancas de Controle são utilizadas em diferentes momentos estratégicos e, principalmente, buscando, a partir do mapeamento de tais indicadores, demonstrar, identificar e reforçar a idéia de equilíbrio dinâmico ou metaequilíbrio, defendido por Simons (1994).

## CONTROL SYSTEMS AND STRATEGIC ALIGNMENT: PROPOSITION OF INDICATORS

### ABSTRACT

The control system and strategic alignment Control Levers proposed by Simons (1995) permits, from the conception of variables balance, to consider about aspects temporally distant and evaluate effects and causes, as well as appreciate practical and theoretical aspects. Despite the relevance of this model, there were no studies that show a way to operationalize it, making its measurement in organizations possible. Thus, this theoretical essay aims to provide, based on the Levers of Control Simons (1995), a set of strategic control indicators which allows one to assess the levels at which each control mechanism (belief system, boundary system, diagnostic system and interactive system) is configured in organizations. Intending to obtain grants for the development of indicators, we turned to the work of Simons (1995), through which it was possible to incorporate concepts and comments from the author about the levers of control. It is hoped, through the operationalization of these strategic control mechanisms, to contribute to the knowledge field. Now, as a managerial contribution, it is intended to provide an alignment tool and support to the organizations strategy, through the development of an instrument for data collection about strategic control based on the levers of Simons (1995).

**Keywords:** Strategic Control. Levers of Control of Simon. Operational Definitions.

### REFERÊNCIAS

AKAO, Y. **Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM.** Porto Alegre: Bookman, 1997.

BERRY, A. J.; BROADBENT, J.; OTLEY, D. **Management control: theories, issues and practices.** London: Macmillan Press, 1995.

BOYD, B. K. **Strategic planning and financial performance: a meta-analytic review.** Journal of Management Studies, v. 28, n. 4, p. 353-374, 1991.

DESS, G. G.; ROBINSON JR., R.B. **Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit.** Strategic Management Journal, v. 5, n. 3, p. 265-273, 1984.

R. eletr. estrat. neg., Florianópolis, v.4, n.1, p.65-87, jan./jun. 2011

- DIEHL, C. A. **Controle estratégico de custos: um modelo referencial avançado**. 2004. 306f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- EHRBAR, A. **Using EVA to measure performance and assess strategy**. Strategy & Leadership Review, mai./jun. 1999.
- GINTER, P. M.; WHITE, Donald D. **A social learning approach to strategic management: toward a theoretical foundation**. Academy of Management Review, abr. 1982.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- GOOLD, M.; QUINN, J. J. **The paradox of strategic controls**. Strategic Management Journal, v. 11, p. 43-57, 1990.
- GOMES, J. S.; AMAT, J. **Controle de gestão: um enfoque contextual e organizacional**, 2002. Disponível em: <<http://libdigi.unicamp.br/document/?view=69>>. Acesso em: 16 out. 2008.
- GOVINDARAJAN, V.; FISHER, J. **Strategy, control systems, and resource sharing: effects on business-unit performance**. Academy of Management Journal, 1990.
- GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. **Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation**. The Academy of Management Journal, v. 27, n. 1, p. 25-41, 1984.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro. Campus, 1997.
- MÜLLER, C. J.; CORTIMIGLIA, M. N.; GABRIELI, L. V.; KAPPEL, A. M. **Gerenciamento de processos e indicadores em educação à distância**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. Anais... São Paulo: ENEGEP, 2003.
- OTLEY, D. **Performance management: a framework for management control systems research**. Management accounting research, v. 10, p. 363-382, 1999.
- QUINN, J. B. **Strategic change: "logical incrementalism"**. Sloan Management Review, v. 20, p. 7-21, 1978.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**. Rio de Janeiro. Campus, 1997.
- RAGLAND, B. **Measure or indicator: what's the difference?** Crosstalk, v. 8, n. 3, mar. 1995.
- ROBERTS, D. M. **Reliability and validity of a statistics attitude survey**. Educational and Psychological Measurement, v. 40, p. 235-238, 1980.

ROCHA, J. S.; SELIG, P. M. **Utilizando o indicador econômico EVA – *Economic Value Added*, para auxiliar na gestão organizacional**, 2001. Disponível em:  
<[www.contabeis.ufba.br/materialprofessores/JSROCHA/](http://www.contabeis.ufba.br/materialprofessores/JSROCHA/)>. Acesso em: 16 out. de 2008.

SCHREYOGG, G.; STEINMANN, H. **Strategic control: a new perspective**. *Academy of Management Review*, v. 12, p. 91-103, 1987.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **Strategic cost analysis: the evolution from managerial to strategic accounting**. Homewood: Irwin Inc, 1989.

SIMONS, R. **Levers of control: how managers use innovative control systems do drive strategic renewal**. Boston: Harvard Business School, 1995.

\_\_\_\_\_. **How new top managers use control systems as levers of strategic renewal**. *Strategic Management Journal*, v. 15, p. 169- 189, 1994.

\_\_\_\_\_. **Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis**. *Accounting, Organizations and Society*, v. 12, n. 4, p. 357-374, 1987.

\_\_\_\_\_. **The role of management control systems in creating competitive advantage: news perspectives**. *Accounting, Organizations and Society*, v. 15, n. 1/2, p. 127-43, 1990.

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