

AMBIENTE NAS ORGANIZAÇÕES E TURBULÊNCIA AMBIENTAL: UMA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Fabio Mello Fagundes¹

RESUMO

A adaptação ao ambiente é algo bastante discutido desde o paralelo com a *Teoria da evolução das espécies de Darwin*. Contudo com a quantidade de empresas fechando as operações tão cedo, faz com que esta discussão seja de grande importância. A alta mortalidade das micro e pequenas empresas, está diretamente relacionada à turbulência ou incerteza ambiental. Esta incerteza ambiental é uma inabilidade de notar probabilidades de futuros eventos bons e uma falta de informação sobre a relação causa-efeito e uma inabilidade de prever os resultados de uma decisão. Este artigo teve o objetivo de apresentar uma pesquisa bibliográfica sobre o estudo de ambiente das organizações e incerteza ambiental.

Palavras-Chave: micro e pequenas empresas, ambiente das organizações e turbulência ambiental.

ABSTRACT

The environmental adaptation has been discussed since the correlation with *Darwin's Evolution Species Theory*. Otherwise, as an expressive amount of companies have been closing, this discussion has become important. The high mortality of small businesses is directly related to environmental uncertainty. The environmental uncertainty is an inability to see good chances of future events, a lack of information about the cause-effect and an inability to predict the outcomes of a decision. This article aims to present a literature review on the study of environment organizations and environmental uncertainty.

Key-words: micro and small companies, organization environment and environmental turbulence.

¹ Mestre em Administração, Consultor e Professor em Administração (Leciona para Opet, Esic e Uninter). contato@fabiofagundes.com / www.fabiofagundes.com.

1 INTRODUÇÃO

Ambiente no conceito da administração corresponde a fatores internos e externos que fazem com que o empresário tenha que acompanhá-los para poder tomar decisões assertivas. Este acompanhamento e adaptação ao ambiente é algo bastante discutido principalmente depois do paralelo com a *Teoria da evolução das espécies de Darwin*.

Análise do ambiente é o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas. Em geral, o propósito da análise ambiental é avaliar o ambiente organizacional de modo que a administração possa reagir adequadamente e aumentar o sucesso organizacional (CERTO; PETER, 1993).

Com a evolução da administração, surgiram novos termos relacionados à ambiente: turbulência ou incerteza ambiental. Esses termos, que para a administração são sinônimos, dizem respeito a uma maior dificuldade de prever situações futuras, independente de boas ou más. A alta mortalidade das micro e pequenas empresas, está diretamente relacionada à turbulência ou incerteza ou turbulência ambiental.

Este artigo desenvolveu uma pesquisa bibliográfica sobre o estudo de ambiente das organizações e turbulência/incerteza ambiental, bem como servir de ferramenta para a melhor compreensão sobre este tema.

2 AMBIENTE

O ambiente de uma empresa, como o de qualquer outra entidade, é o padrão de todas as condições e influências externas que afetam a sua vida e seu desenvolvimento. As influências ambientais relevantes às decisões estratégicas operam no setor da empresa, na comunidade como um todo, em sua cidade, em seu país e no mundo. Mudanças estão ocorrendo em ritmos variados – mais rapidamente na tecnologia e mais lentamente na política. Como, por definição, a formulação da estratégia é realizada com o futuro em mente, os executivos que fazem parte do processo de planejamento

estratégico precisam estar ao par dos aspectos relativos ao ambiente de suas empresas, que são especialmente suscetíveis ao tipo de mudança que afetará o futuro de suas companhias (MINTZBERG; QUINN, 2001).

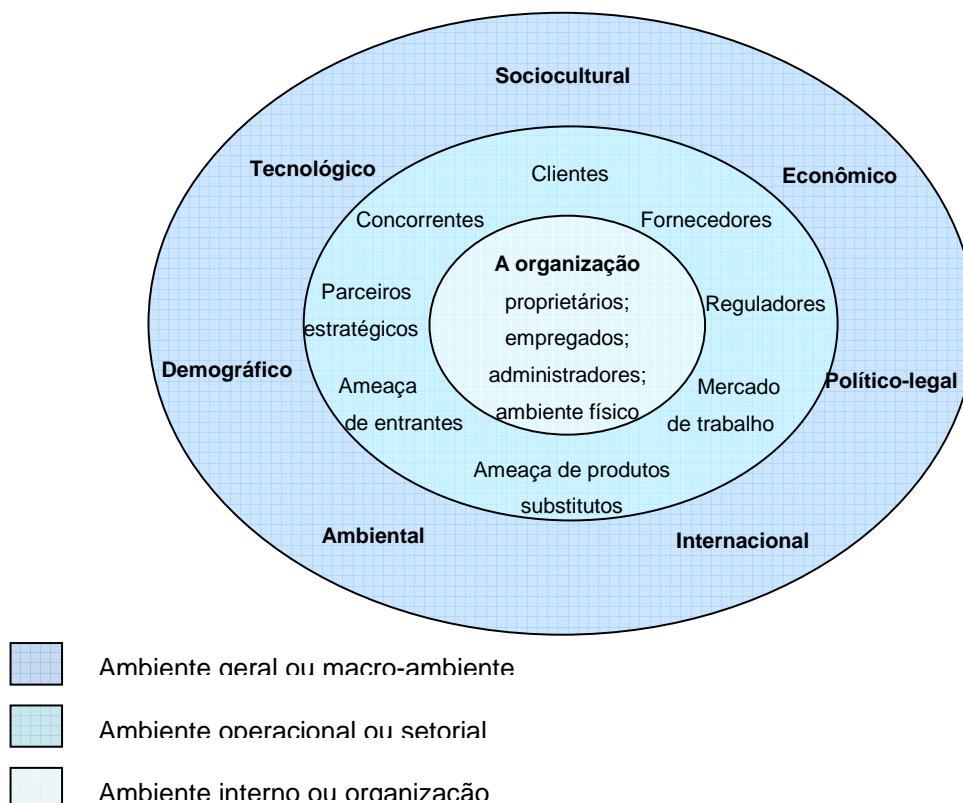
Fernandes e Berton (2004, p. 45) fazem uma breve explicação sobre ambiente:

O conceito de ambiente é inspirado na ecologia. Não é por coincidência que alguns pesquisadores que trabalharam em profundidade essa noção denominam sua abordagem de ecologia populacional. De forma geral, esses autores propõem que, à semelhança das espécies vivas, as organizações sobrevivem em ambientes ou, mais exatamente, em nichos ambientais. Devem adaptar-se às forças desse ambiente, do contrário, serão eliminadas.

O ambiente é um fator inerente às organizações. Machado-da-Silva e Cochia (2004, p. 13) afirmam que “o domínio da ação identifica as esferas principais nas quais a organização depende do ambiente”.

Daft (2005) e Certo e Peter (1993), entre outros, classificam ambiente em: **ambiente externo**¹ (ambiente geral e ambiente operacional) e **ambiente interno** (organização), conforme Figura 1.

FIGURA 1 – Os elementos do ambiente organizacional²



² Como não existe unanimidade em relação à classificação de ambiente, na tentativa de criar uma figura que explicasse ambiente na forma mais completa possível, foram adaptadas as classificações dos autores Daft (2005), Wright *et al* (2000), Certo e Peter (1993), Hitt *et al* (2005) e Silva (2004) em uma única figura.

Fonte: Adaptado de Daft (2005), Wright *et al* (2000), Certo e Peter (1993), Hitt *et al* (2005) e Silva (2004).

AMBIENTE GERAL OU MACRO-AMBIENTE

O ambiente geral representa as dimensões/forças que influenciam a organização com o tempo, mas geralmente não estão envolvidas nas transações diárias da empresa (HITT *et al*, 2005). São diversas forças, a começar pelas **forças demográficasⁱⁱ**, que dizem respeito ao tamanho, idade, estrutura, distribuição geográfica, composto étnico e distribuição de renda de uma população. Alguns exemplos: em algumas nações mais desenvolvidas, o crescimento populacional é negativo. Nos Estados Unidos, espera-se um aumento na porcentagem da população de 55 anos, de 6% em 1995 para cerca de 37,5% em 2019. Cada estado de um país, possui características étnicas diferentes. O conhecimento da forma pela qual é distribuída a renda das populações gera informações sobre o poder aquisitivo e a renda dos diferentes grupos. Assim, manter-se atento e mostrar-se sensível a essas mudanças é o desafio que se apresenta às empresas (HITT *et al*. 2005).

As forças econômicas têm impacto significativo sobre os negócios, (WRIGHT *et al*. 2000) ou, como Hitt *et al* (2005) afirmam, a saúde econômica de uma nação afeta o desempenho de cada uma de suas empresas e indústrias. Mudanças na economia causam tanto oportunidades quanto ameaças aos administradores. Quando a economia está em crescimento, muitas organizações aproveitam a demanda crescente de “saídas” e os recursos são mais facilmente disponíveis para expansões organizacionais. Entretanto, quando a economia se retrai (como em períodos de recessão), a demanda despenca, o desemprego cresce e os lucros encolhem. As organizações devem continuamente monitorar as mudanças dos indicadores da economia, de modo a minimizar fraquezas e capitalizar oportunidades (SILVA, 2004).

As forças político-legais incluem os resultados de eleições, legislações e sentenças judiciais, bem como de decisões tomadas por várias comissões e instâncias em cada nível de governo (WRIGHT *et al*. 2000).

As forças políticas, legais e regulatórias podem agir tanto como restritoras como forças de oportunidades: as leis antipoluição são vistas como restritoras por algumas empresas, mas, por outro lado, estimulam o crescimento da indústria de controle da poluição, por exemplo. As leis também provocam um

aumento nos níveis da qualidade dos produtos e serviços para o mercado, no mundo todo, aumentam a eficiência e competitividade das organizações (SILVA, 2004). Os administradores precisam reconhecer a variedade dos grupos de pressão que trabalham dentro da estrutura político-legal para influenciar as empresas a se comportarem de maneira socialmente responsável (DAFT, 2005).

As forças sócio-culturais ocupam-se das atitudes e dos valores de uma sociedade. Visto que ambos constituem a pedra angular de uma sociedade, freqüentemente impulsionam as mudanças e as condições demográficas, econômicas, político-jurídicas e tecnológicas. As forças sócio-culturais variam de um país para outro (HITT *et al.* 2005). Cada nação tem um sistema cultural e social que compreende certas crenças e valores. As organizações deveriam monitorar as forças culturais e sociais porque estas forças externas são extremamente importantes para o seu desempenho (SILVA, 2004). Hitt *et al.* (2005) listam exemplos: a mulher na força de trabalho; diversidade da força de trabalho; atitudes em relação à qualidade da vida profissional; questões ambientais; mudanças nas preferências de trabalho e carreira; e mudanças nas preferências relacionadas com características de produtos e serviços.

As forças tecnológicas incluem avanços científicos e tecnológicos em uma indústria específica, assim como de uma sociedade como um todo (DAFT, 2005). As mudanças na tecnologia afetam as operações de uma empresa, bem como seus produtos e serviços. No entanto, de uma outra perspectiva, a mudança tecnológica pode dizimar empresas existentes e até mesmo setores inteiros, já que a demanda passa de um produto para outro (WRIGHT *et al.* 2000). As forças tecnológicas requerem que a administração se mantenha à frente dos mais recentes desenvolvimentos e, quando possível, incorpore os avanços para manter a competitividade da organização (SILVA, 2004). Hitt *et al.* (2005) listam exemplos: inovações de produto; aplicações dos conhecimentos; enfoque das despesas em pesquisas de desenvolvimento do governo na iniciativa privada; e novas tecnologias de comunicações.

Para Daft (2005), as **forças internacionais (ou globais)** do ambiente externo representam os eventos que se originam nos países estrangeiros, assim como oportunidades para empresas em outros países. Hitt *et al.* (2005) denominam como segmento global novos e relevantes mercados globais,

mercados existentes em fase de mudança e eventos políticos internacionais essenciais aos mercados globais. A importância das forças internacionais cresce consideravelmente quando uma organização decide-se internacionalizar e expandir seus produtos ou serviços para um mercado internacional (SILVA, 2004). Daft (2001) enfatiza que as organizações estão operando em um mundo cada vez mais sem barreiras e ressalta que administração em um ambiente global é diferente da administração de operações domésticas. Hitt *et al* (2005) lista exemplos: eventos políticos importantes; mercados globalizados críticos; países recém-industrializados; atributos culturais e instituições diferentes.

Dos autores pesquisados, os únicos que incluem o conceito de **fator ambiental** são Johnson, Scholes e Whittington (2005). Eles conceituam esse fator como a preocupação que a organização deve ter em relação ao meio ambiente, avaliando os impactos de leis de proteção ambiental e consumo de energia.

AMBIENTE OPERACIONAL OU SETORIAL

O ambiente operacional inclui as forças que têm um relacionamento de trabalho direto com a organização (HITT *et al.* 2005). São eles os clientes, fornecedores, concorrentes / competidores, ameaça de entrantes, ameaça de produtos substitutos, parceiros estratégicos, reguladores e mercado de trabalho.

Cientes são pessoas que compram produtos ou serviços de uma organização e que diferem fortemente em diversas características, como educação, idade, renda e estilo de vida (SILVA, 2004). Como recebedores da produção da organização, os clientes são importantes porque eles determinam o sucesso da organização (DAFT, 2005).

O componente **fornecedor** do ambiente operacional inclui todas as variáveis relacionadas aos que fornecem recursos para a organização. Esses recursos são adquiridos e transformados durante o processo produtivo em mercadorias e serviços finais. A forma como os vendedores oferecem os recursos especificados para venda, a qualidade relativa dos materiais oferecidos, a credibilidade nas entregas e os termos do crédito oferecido,

representam questões importantes de se considerar para administrar uma organização de forma eficaz e eficiente (CERTO; PETER, 1993).

Concorrentes ou competidores são outras organizações na mesma indústria ou no mesmo tipo de negócio, que proporcionam bens ou serviços para um mesmo conjunto de clientes (DAFT, 2005). Existem dois tipos de competidores: competidores intratipos (ou diretos) e intertipos (ou indiretos). Competidores diretos são organizações que produzem produtos ou serviços similares. Competidores indiretos são organizações que podem alterar o interesse do consumidor, desviando as suas atenções à compra (SILVA, 2004).

A ameaça de entrantes aumenta à medida que um setor recebe novos concorrentes. A não ser que o mercado esteja crescendo rapidamente, uma nova entrada intensifica a luta por fatias de mercado, reduzindo assim os preços e a lucratividade do setor. A probabilidade de novas empresas entrarem em um setor depende de dois fatores: barreiras de entrada e a retaliação esperada por parte dos concorrentes existentes (WRIGHT *et al.* 2000).

Os concorrentes existentes tentam desenvolver barreiras contra o ingresso no mercado. Por outro lado, o novo entrante em potencial procura os mercados nos quais as barreiras de entrada sejam relativamente insignificantes. Existem vários tipos de barreiras de entrada, como: economias de escala, diferenciação de produto, requisitos de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independentemente da escala e política de governo (HITT *et al.* 2005).

Os produtos substitutos são os diferentes bens ou serviços que se originam fora de um determinado setor e que desempenham as mesmas funções ou funções semelhantes às de um produto fabricado nesse setor (HITT *et al.* 2005). Por exemplo, os cinemas estão sofrendo uma concorrência cada vez maior da TV a cabo, que passa filmes em primeira exibição por menos da metade do preço do ingresso de bilheteria dos cinemas (WRIGHT *et al.* 2000).

Parceiros estratégicos são duas (ou mais) organizações que trabalham juntas (aliados estratégicos), sob a forma de *joint ventures* ou outras formas de aliança, para facilitar a venda, a distribuição e a divulgação dos seus produtos e serviços (SILVA, 2004).

Conforme Silva (2004), **reguladores** são elementos do ambiente que têm o poder de controlar, legislar ou influenciar as políticas e práticas das

organizações. Existem dois tipos importantes de **reguladores: agências reguladoras** – órgãos governamentais, criados para proteger o público de certas práticas de negócios ou para proteger as organizações umas das outras; e **grupos de interesse** – uniões dos próprios membros, na tentativa de influenciar organizações com o sentido de proteger o seu negócio.

O **mercado de trabalho** representa as pessoas no ambiente que podem ser empregadas para trabalhar para a organização. Toda organização precisa de certo número de pessoas treinadas e qualificadas. Os sindicatos, as associações de funcionários e a disponibilidade de certas classes de funcionários podem influenciar o mercado de trabalho da organização. As forças do mercado de trabalho que afetam as organizações incluem: (1) a crescente necessidade de trabalhadores que dominem a tecnologia de informação; (2) a necessidade de investimentos contínuos nos recursos humanos por meio de recrutamento, educação e treinamento para satisfazer as demandas competitivas do mercado globalizado; e (3) os efeitos dos blocos internacionais de comércio, da automação e da mudança da localização da instalação em relação aos deslocamentos da mão-de-obra, criando grupos de trabalhadores não utilizados em algumas áreas e falta de mão-de-obra em outras áreas (DAFT, 2005).

AMBIENTE INTERNO OU ORGANIZAÇÃO

Ambiente interno é composto de proprietários, empregados, administradores e ambiente físico de trabalho, além da cultura organizacional (SILVA, 2004). Os elementos da organização são explicados a seguir:

Proprietários são aqueles com direitos legais de propriedade sobre determinado negócio. Podem ser um único indivíduo que estabelece e desenvolve um negócio, ou parceiros que juntamente estabelecem e dirigem ou não um negócio, investidores individuais que compram ações de uma organização ou outras organizações.

Empregados são os recursos humanos, a partir dos quais uma organização desenvolve a sua atividade. As pessoas são, talvez, o mais valioso recurso interno de uma organização, porque elas são a sua energia vital. As pessoas provêm conhecimento, habilidades e dirigem aquilo que cria,

mantém e desenvolve as organizações. Os recursos humanos são a mais culturalmente diferente força de trabalho, o que representa um grande desafio para os administradores, por fatores tais como raça / etnia, gênero, idade e cultura.

Administradores são os encarregados da administração geral da empresa, para garantir o desempenho das funções administrativas e os resultados estabelecidos.

Ambiente físico são as instalações das organizações, podendo ter as mais diversas configurações, ser em um único plano ou em diversos andares, em um único local ou em vários diferentes, próximos ou distantes.

Cultura organizacionalⁱⁱⁱ é provavelmente o mais difícil conceito organizacional para se definir (HATCH, 1997). O conceito de cultura é antropológico e sociológico, o que comporta múltiplas definições. Taylor (*apud* HATCH 1997) cita que cultura envolve diversos fatores como: conhecimento, opinião, arte, moral, lei, costume, e algumas outras capacidades e habilidades do homem como membro da sociedade.

3 TURBULÊNCIA / INCERTEZA AMBIENTAL

O conceito de turbulência ambiental se divide entre dois grupos de teóricos. Bandeira-de-Mello e Cunha (2004), Ramos *et al* (2005) e Gimenez (1993, 2000) usam o termo turbulência ambiental. Já os teóricos Milliken (1987), Downey *et al* (1975), Jauch e Kraft (1986) e Miles e Snow (1978) usam o termo incerteza ambiental (*environmental uncertainty*). Contudo, todos eles se referem à mesma dificuldade de antever as mudanças ambientais a que as empresas estão expostas.

Turbulência (ou incerteza) tem sido um conceito central na literatura de teoria organizacional, particularmente nas teorias que procuram explicar a relação entre organizações e seus ambientes (MILLIKEN, 1987; THOMPSON, 1967).

Os três conceitos mais comuns para definir incerteza ambiental foram organizados por Milliken (1987), a partir de diversos autores:

- uma inabilidade de notar probabilidades de futuros eventos bons;
- falta de informação sobre a relação causa-efeito;

- uma inabilidade de prever os resultados de uma decisão.

Milliken (1987) propôs a existência de três tipos de incertezas ambientais. São elas: estado de incerteza, efeito incerteza e resposta incerta. O estado de incerteza é quando a previsão do ambiente ou parte dele se torna muito difícil. Já o efeito de incerteza está relacionado com a dificuldade de prever o futuro devido ao efeito de uma mudança no ambiente de forma inesperada, como, por exemplo, um furacão ou um tufão. O terceiro tipo de incerteza, a resposta incerta, está relacionado à inabilidade de prever as consequências das escolhas feitas por parte dos gestores.

Jauch e Kraft (1986) consideram que a incerteza ambiental tem algumas dimensões: disparidade (heterogeneidade), volatilidade, quantidade das mudanças e velocidade em que ocorrem, e pré-disposição a elas.

Downey *et al* (1975) comentam que alguns estudos sugerem que diferenças individuais são o motivo da variação da percepção de incerteza. Para Gimenez (1993), a forma como uma empresa tenta se adaptar às mudanças no ambiente está relacionada à visualização destas como ameaças ou oportunidades. Ramos *et al* (2005) lembra que o aumento da velocidade das mudanças, devido à globalização, tem causado um aumento da turbulência ambiental. Já Corrêa e Prochno (1998) destacam que no cenário brasileiro as empresas devem atentar-se às mudanças e responder de forma rápida ao ambiente. Ressalta ainda que mudança é o conceito central no gerenciamento de empresas no Brasil. Bandeira-de-Mello e Cunha (2004) enfatizam que, no caso do Brasil, a incerteza ou turbulência ambiental não se dá somente devido à dinâmica competitiva (inovações tecnológicas e novos entrantes), mas pelos efeitos da atuação de governos não-facilitadores.

Face ao exposto, Bandeira-de-Mello e Cunha (2004, p. 159) desenvolveram a teoria denominada administração de risco, teoria substantiva com o objetivo de explicar o comportamento estratégico de pequenas empresas em ambientes de forte turbulência. A teoria diz:

...firmas, com pouca capacidade de influenciar o ambiente em proveito próprio, lidam com adversidades impostas a elas pelos atores ambientais e agem no sentido de maximizar sua longevidade em detrimento da maximização dos ganhos econômico-financeiros. Denominamos esse processo de administração do risco. (BANDEIRA-DE-MELLO E CUNHA 2004, p. 159).

Um fator de grande relevância na administração de risco é sua preocupação com o curto prazo, conforme depoimento de entrevistado, que consta da pesquisa de Bandeira-de-Mello e Cunha (2004, p. 167): *“A preocupação era sobrevivência no curto prazo, para salvar a empresa emergencialmente dos choques do governo, e longevidade no longo prazo”*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não é novidade alguma dizer que as organizações precisam estar atentas às transformações ambientais, apesar disto, este acompanhamento é um grande desafio para qualquer administrador.

A avaliação dos fatores ambientais serve para a tomada de decisão dos rumos da empresa. Quanto mais bem informado o administrador estiver, as chances de sucesso aumentarão. Entendendo isso, se faz necessário um monitoramento constante das variáveis ambientais.

Muitas empresas sofrem da chamada turbulência ou incerteza ambiental, que é uma dificuldade maior em prever situações futuras. As pequenas empresas em especial estão mais expostas a este tipo de dificuldade, e obter maiores informações e mapear fatores ambientais minimiza este problema.

REFERÊNCIAS

BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. **Administrando o risco: uma teoria substantiva da adaptação estratégica de pequenas empresas a ambientes turbulentos e com forte influência governamental.** RAC - Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 8, n. especial, p. 157-180, 2004.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação estratégica.** Tradução: Flávia Deni Steffen. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

CORRÊA, Henrique Luiz; PROCHNO, Paulo José Lentino de Camargo. **Desenvolvimento de uma estratégia de manufatura em ambiente turbulento.** RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.38 n. 1, p. 64-79. Jan/Mar, 1998.

DAFT, Richard L. **Administração.** Tradução Robert Brian Taylor. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DOWNEY, H. Kirk; HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, John W. **The effects of individual differences on managers' perceptions of environment uncertainty.** *Academy of Management Proceedings*, p. 200-202, 1975.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** 2.ed. Curitiba: Posigraf, 2004.

GIMENEZ, Fernando A. P. **Estratégia e criatividade em pequenas empresas.** RAC - Revista de Administração da USP. V. 28, n. 2, p. 72-82, abril/junho 1993.

GIMENEZ, Fernando A. P. **O estrategista na pequena empresa.** 1.ed. Maringá: edição do autor. v. 1. 176 p. 2000.

HATCH, Mary Jo. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives.** New York: Oxford University Press, 1997.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antonio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

JAUCH, Lawrence R.; KRAFT, Kenneth L. **Strategic management of uncertainty.** *Academy of Management Review*, vol. 11, n. 4, p. 777-790, 1986.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Exploring corporate strategy: text and cases.** 7.ed. England: Prentice Hall – Financial Times, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; COCHIA, Camila B. Rodrigues. **Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuário e alimentos.** RAC - Revista de Administração Contemporânea, v. 8, n. ed. esp., p. 11-35, 2004.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C.; **Organizational strategy, structure, and process.** New York: McGraw-Hill, 1978.

MILLIKEN, Frances J. **Three types of perceived uncertainty about the environment: state, effect, and response uncertainty.** *Academy of Management Review*, vol. 12, n. 1, 133-143, 1987.

MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** Tradução James Sunderland Cook. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RAMOS, Simone Cristina; GIMENEZ, Fernando A. P.; FERREIRA, Jane Mendes. **O papel da análise de concorrência na formulação da estratégia em pequenas empresas.** In: IV Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas - IV EGEPE, 2005, Curitiba. Anais do IV Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Curitiba/Maringá/Londrina : PUC-PR/UEM/UEL, 2005.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos.** Tradução: Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teoria da administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ⁱ Ambiente externo para Wright et al (2000) é classificado em: macroambiente e ambiente setorial; para Silva (2004): ambiente geral e ambiente das tarefas; para Hitt et al (2005): ambiente geral e ambiente da indústria (ou setor).

ii Para alguns autores como Daft (2005), Wright et al (2000), Certo e Peter (1993) e Fernandes e Berton (2004) as forças demográficas fazem parte das características das forças sócio-culturais. Contudo, Hitt et al (2005) tratam de forma independente.

iii Embora o tema cultura organizacional seja bastante vasto e estudado na área da administração, para efeitos desta pesquisa este campo não foi aprofundado, devido ao foco do trabalho.