

**CONTRIBUIÇÃO DA RETÓRICA PARA A REDAÇÃO DE TRABALHOS  
ACADÊMICOS DE ALTO IMPACTO: ANÁLISE DO ARTIGO “AS CAPACIDADES  
DE ORGANIZAÇÕES VOLTADAS AO MERCADO”**

**THE CONTRIBUTION OF RHETORIC FOR WRITING HIGH-IMPACT ACADEMIC  
PAPERS: ANALYSIS OF THE ARTICLE “THE CAPABILITIES OF MARKET-DRIVEN  
ORGANIZATIONS”**

**CONTRIBUCIÓN DE LA RETÓRICA PARA LA REDACCIÓN DE TRABAJOS ACADÉMICOS DE  
ALTO IMPACTO: ANÁLISIS DEL ARTÍCULO “LAS CAPACIDADES DE ORGANIZACIONES  
ORIENTADAS AL MERCADO”**

**Rodrigo Guimarães Motta, Dr.**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/Brazil  
[rodrigo-motta@uol.com.br](mailto:rodrigo-motta@uol.com.br)

**Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos, Dra.**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/Brazil  
[admneusa@pucsp.br](mailto:admneusa@pucsp.br)

**Maria Cristina Sanches Amorim, Dra.**

Pontifícia Universidade Católica de São Paulo/Brazil  
[mcsamorim15@uol.com.br](mailto:mcsamorim15@uol.com.br)

**RESUMO**

O objetivo deste trabalho foi analisar um artigo de alto impacto em administração de forma a entender qual a contribuição da retórica usada em sua redação. Para tanto, foi selecionado o estudo mais citado entre as pesquisas sobre GQT em 25 anos, o artigo de estratégia “As capacidades de organizações voltadas ao mercado”, escrito por George S. Day (1994). De modo a fundamentar a análise, o arcabouço teórico foi desenvolvido principalmente à luz dos conceitos retóricos de orador, auditório, acordo e tipos de argumento, tais como elaborados por Perelman e Olbrechts-Tyteca (2010). Por fim, os resultados demonstraram que Day utilizou-se de ferramentas da retórica – como os argumentos de exemplo, autoridade e reciprocidade – de forma consistente ao longo de todo o artigo, assim aumentando a adesão à sua tese, o que pode ter contribuído para o sucesso e a repercussão alcançados pelo autor.

**Palavras-chave:** Administração; Artigos; Day; Retórica.

**ABSTRACT**

This paper aims to analyze a high-impact management article to understand the contribution of rhetoric in it. To this end, we selected the most cited study in research about TQM in 25 years, the article on strategy “The capabilities of market-driven organizations”, by George S. Day (1994). To ground this analysis, a theoretical framework was developed mainly considering the rhetorical concepts of speaker, auditorium, agreement, and types of argument, as elaborated by Perelman and Olbrechts-Tyteca (2010). Finally, the results showed that Day used rhetorical tools – such as the arguments of example, authority and reciprocity – consistently throughout the article, thus increasing the adhesion to his thesis, which may have contributed to the success and repercussion achieved by the author.

**Keywords:** Management; Articles; Day; Rhetoric.

**RESUMEN**

El objetivo de este trabajo fue analizar un artículo de alto impacto en Administración para poder entender cuál es la contribución de la retórica utilizada en su redacción. Para ello, fue seleccionado el estudio más citado entre las investigaciones sobre TQM, en 25 años, el artículo de estrategia “Las capacidades de una organización orientada al mercado”, escrito por George S. Day (1994). De forma de fundamentar el análisis, el cuerpo teórico fue desarrollado principalmente a la luz de los conceptos retóricos de orador, auditorio, acuerdo y tipos de



argumento, según fueron elaborados por Perelman y Olbrechts-Tyteca (2010). Finalmente, los resultados han demostrado que Day utilizó herramientas de la retórica (como los argumentos de ejemplo, autoridad y reciprocidad) de forma consistente a lo largo de todo el artículo, aumentando así la adhesión a su tesis, lo que puede haber contribuido para el éxito y la repercusión alcanzados por el autor.

**Palabras clave:** Administración; Artículos; Day; Retórica.

## 1 INTRODUÇÃO

A utilização de ferramentas da retórica pode contribuir para a redação de artigos de alto impacto em administração? Cada vez mais os acadêmicos de todos os campos do conhecimento são avaliados e incentivados pelas instituições de ensino das quais fazem parte a produzir artigos acadêmicos, trabalhos para apresentações em congressos e, em menor escala, livros. Além disso, as publicações devem ser submetidas a revistas bem-conceituadas e servir como referência para outros estudos que serão preparados por outros pesquisadores. Um artigo de alto impacto, portanto, é exatamente aquele que influencia o maior número de trabalhos.

Neste cenário, não apenas os acadêmicos são cobrados por produções com tais características, mas as instituições de ensino necessitam também que seus discentes produzam materiais de alto impacto a fim de terem avaliações melhores de seus programas. Diante do exposto, o problema de pesquisa a ser tratado neste artigo é justamente como as ferramentas da retórica podem ser utilizadas para escrever artigos de alto impacto em administração.

A retórica é entendida como a prática de argumentar de uma forma eficaz que conduza aqueles a quem o discurso é dirigido às conclusões e à ação pretendida pelo orador, que é aquele apresentando o argumento, o que pode ser tanto o orador de fato quanto quem escreve o texto. Sendo a retórica uma prática muito antiga dos estudos humanos, as origens do seu desenvolvimento no Ocidente podem ser remontadas aos clássicos gregos e romanos (PERELMAN; OLBRECHTS-TYTECA, 2010), como Sócrates, Platão e Aristóteles, este último que, por sua vez, escreveu *Retórica*, obra considerada de referência na área até hoje (ARISTÓTELES, 2011).

A evolução do estudo retórico não foi, todavia, um caminho reto e contínuo, como Meyer registrou no prefácio do livro *Tratado da Argumentação*, de Perelman e Olbrechts-Tyteca (2010). Há, porém, características que se repetem na história, como na Grécia, cujo estudo sobre a retórica avançou principalmente quando os mitos deixaram de ser as principais fontes de entendimento da realidade e foram substituídos pelas ideias desenvolvidas pelos filósofos. Esse conhecimento e modo de tratar a realidade, que foi utilizado nas cidades-Estado gregas e posteriormente na República Romana, caiu em desuso, em virtude da primazia do uso da força para a prevalência de ideias e costumes durante o Império Romano e o regime feudal que o sucedeu.

Durante o Renascimento, a retórica ressurgiu, dada a inspiração clássica dos principais pensadores renascentistas, mas caiu novamente em certo ostracismo com o cientificismo que surgiu a partir de Descartes (2006), com seu *Discurso do método*. Foi ele que, segundo Perelman e Olbrechts-Tyteca (2010, p. 9), “fazendo da evidência a marca da razão, só quis considerar como racionais as demonstrações que, a partir de ideias claras e distintas, propagavam a todos os teoremas, com a ajuda de provas apodícticas, a evidência dos axiomas”. Para o autor e para os cientistas que vieram depois dele, as dificuldades não passíveis de uma redução formal não podiam ser superadas pelo raciocínio científico.

A retórica nos próximos séculos foi, então, como descreve Massmann (2009), relegada a uma posição secundária, atrelada às figuras de estilo. Somente no século XX o tema seria retomado na academia, após duas

guerras devastadoras e o risco real de uma hecatombe nuclear, quando se tornou evidente que não só a ciência era incapaz de prover todas as respostas para o desenvolvimento e a sobrevivência da humanidade, como também a sua utilização poderia contribuir para o fim da espécie humana. Cabia, então, buscar entendimentos e compromissos entre partes opostas que tinham opiniões divergentes e conflitantes entre si, o que poderia ser feito através da retórica.

Massmann (2009) elege três linhas de estudos de retórica distintas que tiveram papel de destaque nessa retomada do assunto: o já mencionado *Tratado da Argumentação*, de Perelman e Olbrechts-Tyteca (2010); a “teoria da argumentação na língua”, descrita por Anscombe e Ducrot (1983) em seu livro *L’argumentation dans la langue*; e o “modelo cognitivo de argumentação”, conforme a obra *Le discours, acteur du monde: énonciation, argumentation et cognition* de Vignaux (1988).

Ainda que a retórica seja um campo de estudos que remonta à Antiguidade e que está em evidência atualmente, os manuais de redação de trabalhos científicos não abordam a contribuição que a retórica e suas ferramentas podem oferecer para que as pesquisas sejam publicadas e obtenham um alto impacto. Espera-se que este artigo possa, então, contribuir para que acadêmicos e pesquisadores venham a utilizar ferramentas retóricas para melhorarem o impacto das suas publicações, tendo em vista que, recentemente, estudos têm sido feitos para verificar a contribuição da retórica no ensino e no desenvolvimento da pesquisa em administração (MOTTA; AMORIM; SILVA; TURRA, 2017).

Este estudo, portanto, tem como objetivo analisar um artigo de alto impacto em administração de forma a entender qual a contribuição da retórica usada em sua redação. O artigo escolhido para análise é intitulado *The capabilities of market-driven organizations* (As capacidades de organizações voltadas ao mercado, em tradução livre), escrito por George S. Day e publicado no *Journal of Marketing* em 1994. Como será descrito adiante, o artigo selecionado, entre todos os estudos levantados que tratam da gestão da qualidade total, foi o mais citado num intervalo de 25 anos, de acordo com uma busca no *site* Web of Science, o que reforça sua relevância no meio científico.

Assim, além desta introdução, o artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: a próxima seção é voltada à revisão dos conceitos da retórica (através dos quais será analisado o artigo de Day); em seguida, contextualiza-se os elementos relevantes da gestão da qualidade total e da estratégia necessários para o entendimento do texto; após, apresenta-se uma síntese do artigo analisado para, na sequência, retratar-se a análise retórica propriamente dita dos seus principais elementos, finalizando-se o texto com as considerações finais e recomendações para estudos futuros.

## **2 REVISÃO DOS CONCEITOS DA RETÓRICA – TRATADO DA ARGUMENTAÇÃO**

Com o objetivo de demonstrar a utilização da retórica para a redação de trabalhos acadêmicos de alto impacto, para servir como referência à análise de qualidade retórica, escolheu-se o livro *Tratado da Argumentação*, de Perelman e Olbrechts-Tyteca (2010), pela relevância dos autores para o estudo da retórica nas últimas décadas.

Antes de partirmos ao aporte teórico propriamente dito, faz-se pertinente uma breve contextualização sobre os autores. Chaim Perelman, de ascendência judaica, nasceu na Polônia em 1912 e faleceu na Bélgica em 1984. Graduado em direito e doutor em filosofia, disciplina da qual foi professor universitário, era um homem de

seu tempo, profundamente influenciado pela necessidade de elaboração de alternativas através do entendimento comum das situações críticas, como as que ocorreram durante sua vida – as duas grandes guerras, o holocausto judeu e a eminência da hecatombe nuclear. Já Lucie Olbrechts-Tyteca nasceu em 1899 e faleceu em 1987 na Bélgica. Oriunda de uma tradicional família belga, graduou-se em ciências sociais e trabalhou com Perelman desde 1948 até o falecimento do colega em 1984. O principal trabalho conjunto deles foi *Tratado da Argumentação*, aqui explorado. Estudiosos da obra e da vida desses autores atribuem a Perelman a elaboração dos conceitos apresentados no livro e a Olbrechts-Tyteca a responsabilidade por ter levantado os exemplos que o permeiam.

Para os autores, o objeto do estudo da teoria da argumentação volta-se a “provocar ou aumentar a adesão dos espíritos às teses que se apresentam ao seu assentimento” (PERELMAN; OLBRECHTS-TYTECA, 2010, p. 12): aquele que busca a adesão às teses é denominado “orador” (independentemente de ser uma argumentação oral ou escrita), enquanto os espíritos aos quais o orador se dirige e que buscam a adesão compõem o “auditório”.

A partir dessa definição, pode-se constatar que uma argumentação será tão eficaz à medida que o orador seja capaz de aumentar a adesão do auditório para quem se apresenta, de forma a estimular a ação. Essa definição de argumentação, baseada em uma linguagem comum, opõe-se às definições racionais e científicas que defendiam que os fatos falam por si só.

Segundo Perelman e Olbrechts-Tyteca (2010), há três tipos possíveis de auditório: o universal; aquele composto por um único ouvinte; e o auditório composto pelo próprio orador, que os autores chamam de “consigo próprio”. Isto é, o auditório universal é formado pela totalidade dos seres humanos; aquele composto por um único auditor é o diálogo com um único interlocutor, a quem o orador se dirige; e, finalmente, o “consigo próprio” trata-se de quando o orador delibera ou imagina a razão dos seus atos.

Ao iniciar uma argumentação, cabe ao orador chegar a um acordo com o seu auditório, alinhando as premissas a partir das quais sua exposição será desenvolvida. Objetos de acordo preciso e limitado são denominados fatos, enquanto as verdades abordam sistemas mais complexos, que por vezes conectam uma série de fatos (PERELMAN; OLBRECHTS-TYTECA, 2010).

Ainda sobre tais acordos, uma definição pertinente à apresentação dos resultados deste artigo é a de lugares de quantidade e a de lugares de qualidade: os lugares de quantidade afirmam a superioridade de algo sobre outra coisa devido a razões quantitativas; já os lugares de qualidade, em oposição aos lugares de quantidade, podem ser utilizados em uma argumentação pelo prestígio de quem o elaborou ou das próprias ideias neles contidas para o auditório a quem se destinam em particular. Assim, uma vez que se tenha chegado a um acordo entre o orador e o auditório, o primeiro passará a utilizar argumentos para que os participantes do auditório concordem com suas teses.

Conforme Perelman e Olbrechts-Tyteca (2010), os argumentos podem ser divididos em duas categorias: a primeira, formada pelos argumentos quase-lógicos, tenta se aproximar dos raciocínios matemáticos e lógicos, que, por sua vez, contêm argumentos de reciprocidade, de transitividade, de comparação e de sacrifício; já a segunda categoria, formada pelos argumentos baseados na estrutura do real, utiliza solidariedade entre os juízos, sendo que, enquanto alguns já foram admitidos como válidos no acordo efetuado entre as partes, tenta promover-se a outros. Entre os argumentos que compõem a segunda categoria mencionada estão o pragmático, o de

desperdício, o de direção, o de autoridade, o de hierarquia dupla, o de grau e ordem e o de exemplo. O Quadro 1 apresenta as características de cada tipo de argumento de forma resumida.

Quadro 1 – Tipos de argumento, segundo *Tratado da Argumentação*

Argumento	Descrição
Reciprocidade	Aplicação do mesmo tratamento a duas situações correspondentes.
Transitividade	Se a relação entre A e B é igual à de B e C, ela existe entre A e C também.
Comparação	Avaliação de objetos, comparando-os entre si.
Sacrifício	Disposição de sacrificar-se para obter determinado resultado.
Pragmático	Permissão de avaliar ações a partir de suas consequências.
Desperdício	Já que uma determinada ação teve início, deve-se seguir com ela até seu término.
Direção	Determinação de uma etapa solidária aos desenvolvimentos que virão a seguir.
Autoridade	Utilização de atos e juízos de alguém como prova de uma tese, tendo por base o seu prestígio.
Hierarquia dupla	Correlação entre a hierarquia discutida e uma hierarquia aceita entre as partes.
Grau e ordem	A introdução do grau minimiza a ordem, e vice-versa, de acordo com o raciocínio.
Exemplo	Introdução de um fenômeno com a finalidade de fazer uma generalização.

Fonte: Os autores (2022) com base em Perelman e Olbrechts-Tyteca (2010).

Visto isso, para a discussão sobre o artigo de alto impacto de administração escrito por Day, serão analisados o orador, o auditório, o acordo e os argumentos utilizados pelo autor com a finalidade de aumentar a adesão dos leitores para as teses propostas em seu texto.

### 3 A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL

A princípio, este estudo se propõe a analisar a retórica do artigo de mais alto impacto em um campo consagrado da administração, a gestão da qualidade total (ou GQT), fazendo-se pertinente, portanto, uma breve descrição da evolução da GQT desde sua concepção até os dias atuais.

Autores como Besterfield e outros (2003) e Juran (1980) associam a gestão da qualidade total em tempos modernos ao processo de industrialização iniciado com a Revolução Industrial. A busca por produtos com padrão e qualidade reconhecidos pelos consumidores, a fim de que eles se disponham a adquiri-los de forma continuada, está no cerne da qualidade total. Para isso, esforços individuais sempre foram realizados de modo que se obtivesse um efetivo controle da qualidade. Após a Primeira Guerra Mundial, profissionais se dedicaram a esse tema.

O pioneiro foi Walter A. Shewhart, executivo da telefonia, que desenvolveu o controle de qualidade dos produtos manufaturados embasado em dados estatísticos e cujo livro *Economic control of quality of manufactured product* (1931) deu início à literatura sobre a qualidade total. Os estudos de Shewhart tiveram sequência com dois de seus discípulos, que vieram a se tornar referências mundiais na gestão da qualidade total: William. E. Deming, autor de diversos livros, entre os quais *Quality, productivity and competitive position* (1982), e Joseph M. Juran, também um autor profícuo de livros que são referência na área, como *Quality control handbook* (1980). Esses autores construíram a cultura da qualidade não só em suas empresas, como também na indústria americana por meio de cursos, palestras e seminários.

A ênfase dos estudos de Shewhart sempre voltou-se à área da produção de forma a assegurar, através de um programa de controle de qualidade, que os processos fabris oferecessem produtos padronizados, com a

mesma qualidade e com a mínima perda ou variação possível, para satisfazer os consumidores e aumentar a rentabilidade da indústria. Após o final da Segunda Guerra, Deming e Juran viriam a desempenhar um papel relevante para a implementação da gestão da qualidade total em um país que se tornaria referência na área, o Japão.

Ao ocupar o Japão, como descrito por Ishikawa (1985), os americanos se depararam com produtos e serviços de qualidade muito inferior ao que estavam acostumados a adquirir nos Estados Unidos. Dessa forma, como parte do esforço de reconstrução do Japão, investiu-se em tempo e recursos para implementar a gestão da qualidade total na indústria japonesa.

Deming e Juran foram convidados a visitar o país e apresentaram seu raciocínio a acadêmicos, administradores e engenheiros japoneses. A partir desses conceitos, o Japão desenvolveu seu próprio modelo de gestão da qualidade total, que, entre outras distinções, agregava ao modelo americano: a gestão da qualidade total em toda a empresa (e não apenas na área de produção), a necessidade da educação e do treinamento contínuo para criar a cultura da qualidade total e a disciplina de se realizar auditorias constantes a fim de, assim, assegurar o cumprimento dos processos e dos padrões estabelecidos como meta.

Pode-se dizer, nesse momento, que a gestão da qualidade total superou tanto as barreiras conceituais, quanto a deixar de ser essencialmente um programa de controle da qualidade para ser um programa de gestão, como também as barreiras departamentais, sendo um modelo de gestão válido a ser considerado por todas as áreas da empresa. O sucesso das companhias americanas e japonesas que praticavam a GQT incentivou empresas das demais economias a implementar seus programas de gestão da qualidade.

Diante disso, retomando a proposta deste artigo, numa pesquisa no *site* Web of Science, verificou-se que a GQT tem sido abordada como um pilar dentro de outros temas da organização, como estratégia, produção e cultura organizacional. Nessa busca realizada em 2016 na base de dados da Web of Science – cujos resultados constam no Quadro 2 –, foram reunidas as pesquisas de natureza internacional mais citadas num intervalo de 25 anos (1991-2016) e que abrangiam os termos “*total quality management*” e “*total quality management in sales*” como palavras-chave. Nisso, constatou-se que, dos dez artigos mais citados, três deles eram dedicados principalmente à gestão da qualidade total, enquanto sete abordavam a gestão da qualidade total dentro de um dos temas anteriormente citados. A partir da leitura desses artigos de alto impacto, percebeu-se que o motivo disso é que os autores consideram que os principais conceitos da GQT já foram assimilados pela academia e pelos executivos.

Quadro 2 – Impacto de artigos que tratam da GQT

Artigo	Autoria	Ano	Citações	Citação por ano	Área
<i>The capabilities of market-driven organizations</i>	Day, G. S.	1994	1.667	72	Estratégia
<i>Exploitation, exploration and process management: the productivity dilemma revisited</i>	Benner, M. J.; Tushman, M. L.	2003	905	64	Produção
<i>Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change</i>	Feldman M. S.; Pentland, B. T.	2003	780	55	Cultura organizacional
<i>Total quality management</i>	Powell, T. C.	1995	684	31	Estratégia

<i>as a competitive advantage</i>					
<i>How common is workplace transformation and who adopts it?</i>	Osterman, P.	1994	668	29	Cultura organizacional
<i>The voice of the customer</i>	Griffin, A.; Hauser, J. R.	1993	574	24	Produção
<i>Leading change: why transformation efforts fail</i>	Kotter, J. P.	1995	573	26	Estratégia
<i>Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption</i>	Westphal, J. D.; Gulati, R.; Shortell, S. M.	1997	512	25	Gestão da qualidade total
<i>Development and validation of TQM implementation constructs</i>	Ahire, S. L.; Golhar, D. Y.; Waller, M. A.	1996	481	23	Gestão da qualidade total
<i>Total quality management – empirical, conceptual and practical issues</i>	Hackman, J. R.; Wageman, R.	1995	475	21	Gestão da qualidade total

Fonte: Os autores (2022) a partir de pesquisa realizada na Web of Science em 2016.

O mais citado entre os artigos publicados nesse intervalo e, por consequência, o eleito para a presente análise retórica é a pesquisa de George S. Day, somando 1.667 citações. O estudo *The capabilities of market-driven organizations* foi publicado em 1994 no Journal of Marketing, da American Marketing Association, e se trata de um artigo de estratégia, que pode ser considerado alinhado com a teoria conhecida como *resource-based view* (ou RBV).

Para substanciar a fundamentação teórica necessária para a compreensão do artigo a ser analisado, é indispensável, portanto, uma apresentação das principais teorias de estratégia atuais, em especial a RBV, como será retratado na próxima seção.

#### 4 AS ESCOLAS DE ESTRATÉGIA

Segundo Ghemawat (2002), a estratégia original remonta à Grécia Antiga. O termo – provindo de *stratego*, que era o comandante militar de uma cidade, responsável pela sua defesa – começou a ser efetivamente utilizado no campo da administração a partir da segunda metade do século XX. As primeiras empresas a desenvolver estratégias de negócios foram grandes indústrias, especialmente as americanas, que buscavam coordenar seus negócios e investimentos em um ambiente cada vez mais competitivo. Com isso, as estratégias elaboradas por essas indústrias, como a General Motors, eram baseadas nas forças e fraquezas dos concorrentes.

A Segunda Guerra Mundial forneceu incentivo adicional ao desenvolvimento das teorias da estratégia. O problema de alocar escassos recursos em toda a economia e priorizar as áreas-chave levou a muitas inovações na administração, além de encorajar o uso do pensamento estratégico formal para guiar as decisões dos gestores.

Foi na década de 1950 que as principais universidades começaram a se dedicar à teorização sobre estratégia. Um professor de Harvard, Kenneth Andrews, desenvolveu a análise SWOT, que concebe a estratégia do negócio a partir das forças e fraquezas particulares da organização e das ameaças e oportunidades que o ambiente em que está inserida apresentam.

Já na década de 1960, empresas de consultoria em estratégia, como a BCG e a McKinsey, trouxeram novas abordagens a esse campo da administração. A BCG, por exemplo, de início elaborou a curva de experiência dos produtos defendendo que, cada vez que a experiência acumulada em um negócio dobrava, os custos totais decresciam de vinte a trinta por cento.

Mais tarde, na década de 1970, essa mesma consultoria desenvolveu a matriz de análise de portfólio, que propunha analisar os produtos de uma empresa separando-os em “vacas leiteiras” (isto é, de alta participação em um mercado de baixo crescimento), “estrelas” (de alta participação em um mercado de alto crescimento), “ponto de interrogação” (de baixa participação em um mercado de alto crescimento) e “abacaxi” (de baixa participação em um mercado de baixo crescimento). Outras universidades e consultorias propuseram matrizes distintas para analisar o portfólio, mas foi na década de 1980 que um acadêmico de Harvard, Michael Porter, propôs um novo modelo que passou a ser amplamente utilizado.

Segundo Porter (1985), para analisar uma indústria e elaborar estratégias de negócios, deveriam ser consideradas cinco forças: fornecedores, compradores, novos entrantes, substitutos e competidores. Uma vez entendido o mercado, a indústria deveria optar entre uma estratégia de baixo custo (ganhos de escala repassados ao preço das mercadorias, assim aumentando sua participação de mercado), de diferenciação (produtos inovadores aplicados a preços mais elevados) ou de nicho (a indústria compete em um negócio de escopo específico e limitado). Porter propôs que custos e diferenciação fossem analisados a partir de um modelo de cadeia de valor, que integrava processos e recursos da empresa.

Ao longo da década de 1980 e nas décadas seguintes, outras teorias de estratégia surgiram; uma das que teve ampla adesão no meio acadêmico e profissional foi a *resource-based view* (visão baseada nos recursos), ou RBV – o artigo de Day explora o modelo de estratégia de RBV, como será retratado na próxima seção. Segundo essa teoria, posições competitivas superiores em mercados são obtidas pelas empresas que possuem recursos próprios e raros. Um dos mais preciosos eram as competências-chave, compostas por capacidades que a organização possui e que permitem a extração máxima de seus recursos.

## **5 ARTIGO EM ANÁLISE – *THE CAPABILITIES OF MARKET-DRIVEN ORGANIZATIONS***

O autor do artigo analisado, George S. Day, graduou-se na Universidade de British Columbia, obteve seu MBA pela Universidade de Western Ontario e seu doutorado pela Universidade de Columbia. Atualmente, quando da redação desta pesquisa, é professor de marketing e um dos diretores da Wharton School, da Universidade da Pensilvânia.

Em seu artigo *The capabilities of market-driven organizations* (As capacidades de organizações voltadas ao mercado, em tradução livre), publicado no Journal of Marketing em 1994, a tese auxiliar que sustenta o raciocínio discutido é que a orientação para o mercado significa que a organização que a possui é capaz de entender e satisfazer seus consumidores de forma superior, aumentando receita e rentabilidade e superando os concorrentes que não possuem a mesma orientação.

Mas como essa orientação é adquirida? O artigo propõe que ela não é obtida exclusivamente com os ativos tangíveis de uma empresa, mas, sim, através de uma combinação deles com as capacidades desenvolvidas. Capacidades aqui referem-se às formas únicas que uma empresa desenvolveu para realizar determinados processos que são necessários para o sucesso do negócio, tais como atendimento de pedidos, desenvolvimento de



novos produtos e nível de serviço oferecido. Uma grande organização composta por diversas unidades de negócio, ao aplicar essas capacidades nas unidades distintas, tem o que a teoria da estratégia da RBV denomina de “competências essenciais”.

Day (1994) fundamenta sua tese partindo de uma revisão da literatura de estratégia, que destaca principalmente o modelo das forças competitivas de Porter e o modelo de RBV. Para demonstrar a eficácia da abordagem proposta, ele busca estabelecer semelhanças entre as capacidades da organização e o modelo de gestão da qualidade total, que, na época da redação do artigo, estava em destaque nas escolas de administração. Day afirma que ambas objetivam a satisfação do cliente e a rentabilidade do negócio através de tal satisfação e da excelência operacional.

O autor argumenta ainda que a diferença entre uma proposta e outra é que o desenvolvimento de capacidades que tornem uma organização voltada ao mercado é uma decisão estratégica, enquanto a gestão da qualidade total enfatiza menos o papel estratégico da elaboração de processos e foca mais no desenvolvimento de ferramentas, manuais e controles para que seja obtido o máximo em cada processo.

Em seguida, Day (1994) explora quais são as possíveis capacidades da organização. Segundo ele, existem as capacidades compostas por processos de fora para dentro da organização (geração de pedidos, por exemplo), capacidades de dentro para fora (como faturamento e recebimento) e capacidades que envolvem a coordenação dos dois primeiros grupos, as quais chama de *spanning capabilities*.

Uma vez introduzidas as possíveis capacidades da empresa, são apresentadas com detalhe duas que o autor afirma serem distintas das organizações voltadas ao mercado e que compõem a tese principal do artigo: *market sensing*, ou “entendimento do mercado”, e *customer linking*, ou “conexão com os clientes” (DAY, 1994). A de entendimento do mercado representa que a empresa possui uma capacitação superior de notar, entender e prever eventos e tendências *versus* seus principais concorrentes. Já a conexão com os clientes é a capacidade de criar e gerenciar relações de proximidade com eles, satisfazendo-os de forma melhor que os concorrentes. Durante a apresentação desse modelo e das duas capacidades distintas, o autor demonstrou cada uma e seu potencial de contribuição ao negócio através de exemplos de grandes corporações que as utilizam de forma eficaz.

Finalmente, Day (1994) propõe uma agenda para o desenvolvimento das capacidades de uma organização baseada na gestão da qualidade total. Além da ênfase a ser dada nas duas capacidades distintas de uma organização voltada ao mercado apresentadas no artigo, cabe aos estrategistas que adotam a RBV estarem atentos a oportunidades para desenvolverem outras que aumentem a competitividade da empresa.

Para isso, Day (1994) recomenda a utilização dos seguintes conceitos da gestão da qualidade total: diagnosticar as capacidades atuais, antecipar necessidades futuras de capacidades que criem valor para os clientes, redesenhar os processos de baixo para cima, ter foco total nos clientes de cima para baixo, utilizar a tecnologia da informação para permitir que a empresa faça coisas que não eram feitas antes e monitorar de forma contínua os progressos obtidos.

Day (1994) conclui o artigo ressaltando que não busca desmerecer a outra escola de estratégia dominante – a das forças competitivas –, mas, com sua abordagem fundamentada na escola da RBV, pode tornar ainda mais competitivas as indústrias que trabalharem no desenvolvimento de suas próprias capacidades. Em seguida, ele recomenda uma agenda de pesquisa, composta por temas que tornem mais robusta a teoria, que são: identificar capacidades distintas; verificar a sustentabilidade das capacidades distintas, como diagnosticar a

capacidade de entendimento do mercado e de conexão com os clientes; estabelecer indicadores de comportamento orientado ao mercado; e, por fim, gerenciar o programa de desenvolvimento das capacidades.

Assim, uma vez feita esta breve apresentação da teoria de Day, na seção subsequente será analisado como o autor utilizou as ferramentas retóricas para aumentar a adesão dos espíritos ao artigo e dessa forma aumentar seu impacto.

## 6 ANÁLISE RETÓRICA DO ARTIGO *THE CAPABILITIES OF MARKET-DRIVEN ORGANIZATIONS*

Quando se trata de um artigo escrito, o orador (ou oradores), segundo a definição de Perelman e Olbrechts-Tyteca (2010), é o autor – no caso desta pesquisa, portanto, George S. Day. Pelas características da revista em que foi publicado – *Journal of Marketing* –, pode-se afirmar que o artigo foi escrito, em primeiro lugar, para acadêmicos da área de administração, especialmente para aqueles interessados em marketing e estratégia. Secundariamente, o artigo destina-se a acadêmicos e administradores envolvidos no estudo e no processo de elaboração e desenvolvimento de estratégias empresariais. Por se tratar de um artigo qualitativo, fundamentado principalmente em revisão da literatura, trata-se de um material ainda mais útil para a análise retórica, visto que não há evidências quantitativas apresentadas com rigor científico para promover a adesão dos espíritos às teses do orador.

Uma vez identificados orador e auditório, é necessário entender o acordo a partir do qual as teses foram apresentadas. O primeiro ponto, e provavelmente o de mais simples constatação, é a linguagem utilizada. O artigo foi desenvolvido em inglês, que hoje é a língua predominante dos principais trabalhos desenvolvidos nas ciências sociais aplicadas, notadamente em administração. Além disso, é o idioma mais utilizado pelas organizações multinacionais, ou mesmo pelas nacionais, quando interagem com parceiros de outras regiões.

Outro ponto é que Day não redige o texto utilizando um excesso de terminologias técnicas – pelo contrário, ele adota uma redação e termos que podem ser apreciados e entendidos tanto por acadêmicos mais maduros e proficientes no tema como também por quem busca um material que seja o ponto de partida para suas pesquisas, ou até mesmo por executivos com interesse no desenvolvimento de capacidades adequadas para que sua organização seja voltada ao mercado.

Ainda sobre a linguagem utilizada, ao longo do texto Day (1994) atribui importância a conceitos consagrados no campo de estratégia e administração, tais como competitividade, lucro e produtividade, que são considerados imprescindíveis para a condução das empresas nos dias de hoje por gestores e acadêmicos que estudam o tema. Day logo cria uma compatibilidade de ideias entre o autor e o auditório, que pode servir para captar o interesse dos ouvintes para o texto e também para a adesão dos seus espíritos.

Essa estratégia de redação voltada à construção de uma linguagem comum é seguida mesmo quando se menciona a teoria de estratégia que é a maior rival da teoria de RBV, a teoria de Porter (1985). O orador adota, nesse momento, uma postura não confrontativa e propõe que a abordagem apresentada no artigo não foi concebida para substituir e, sim, para complementar a outra teoria. Day (1994, p. 49, tradução nossa) explica que “a mudança feita ao se enfatizar as capacidades não significa que o posicionamento estratégico de Porter é menos importante”.

Faz parte do acordo a aceitação do local no qual ocorre a argumentação; assim, o artigo estudado é escrito a partir de um lugar da qualidade. Para substanciar tal apreensão, pode-se analisar a credencial do

orador, que é graduado, pós-graduado e pesquisador em algumas das mais consagradas universidades. A isso soma-se também o fato de o artigo ter sido escrito na mais conceituada revista acadêmica de marketing à época, o *Journal of Marketing*. Portanto, mesmo antes de se iniciar a leitura, apenas esses dois componentes já emprestam valor e credibilidade para o auditório.

Durante todo o texto, o autor não sai, em momento algum, do lugar da qualidade, a partir do qual iniciou o artigo. A argumentação, que será analisada logo a seguir, utiliza exemplos de sucesso empresarial inquestionável, como o Walmart, a Honda, a Federal Express (FedEx), entre outros. Além da exemplificação, quando necessário, Day (1994) sempre fundamenta seus argumentos em autores que são referência no campo da administração, tais como Hamel e Prahalad (1989) e o próprio Porter (1985), assim como em teorias de eficácia indiscutível, pelo menos à época, tal como a gestão da qualidade total. Em nenhum momento do artigo ele faz uma análise quantitativa da indústria, o que poderia caracterizar uma busca por se posicionar em um lugar de quantidade, permanecendo consistentemente no lugar da qualidade.

Quanto ao acordo a partir do qual o orador alinha as premissas da argumentação com o auditório, Day (1994) investiu parte significativa do texto para alinhar fatos e verdades que serão necessários para o auditório compreender e se convencer da necessidade de serem desenvolvidas as capacidades que tornam uma empresa voltada ao mercado. Uma forma de perceber isso é que o artigo começa na página 37 e a primeira definição de uma capacidade que permite a uma empresa ser voltada ao mercado é descrita na página 43, sendo que o artigo – desconsiderando-se as referências – se encerra na página 50. Logo, quase metade do texto é desenvolvida a fim de que se chegue ao acordo necessário para a eficácia da argumentação, elaborada da página 43 à 50.

Ao longo dessas passagens nas quais o acordo é formulado, Day (1994) apresenta conceitos relevantes, como: “orientação para o mercado” (p. 37), “gestão da qualidade total” (p. 37), “ativos” (p. 38), “capacidades” (p. 38), “competências essenciais” (p. 39), “capacidades de dentro para fora” (p. 41), “capacidades de fora para dentro” (p. 41), “organizações voltadas ao mercado” (p. 41), entre outros. As definições são curtas e claras, como, por exemplo, quando define que ativos são “recursos acumulados pela empresa”, enquanto capacidades são “a cola que coloca os ativos juntos e permite que sejam alocados de forma vantajosa” (DAY, 1994, p. 38, tradução nossa).

Essas definições não são simplesmente concebidas – o que permitiria que um leitor do artigo considerasse tais definições como fatos, segundo a teoria de Perelman e Olbrechts-Tyteca (2010) –, mas são, sim, ligadas a partir do texto, como pode ser percebido durante a leitura do artigo ou do breve resumo feito anteriormente, de modo que o auditório formado pelos leitores concorde com verdades. Isto é, com “sistemas mais complexos, relativos a ligações entre os fatos, quer se trate de teorias científicas, quer de concepções filosóficas ou religiosas que transcendem a experiência” (PERELMAN; OLBRECHTS-TYTECA, 2010, p. 79).

Uma verdade sugerida, a necessidade de desenvolver capacidades para a formulação e a execução da estratégia, por exemplo, liga “ativos”, “capacidades” e “competências essenciais”. Outra verdade, o potencial desempenho superior de organizações voltadas ao mercado, liga “orientação para o mercado” e “organizações voltadas ao mercado”. É possível analisar ainda outra verdade: quais são, entre as possíveis capacidades a desenvolver, as imprescindíveis para esse tipo de organização, que liga “gestão da qualidade total”, “capacidades de dentro para fora” e “capacidades de fora para dentro”.

As verdades são expostas seguindo uma lógica em que, após ser apresentada a definição de empresa orientada ao mercado, elas são descritas como características mais voltadas à estrutura de processos e recursos

(gestão da qualidade total e ativos) e orientadas para a cultura da empresa (capacidades e competências). Elas permitem que a empresa atinja essa orientação e assim seja mais competitiva – aqui existe, portanto, uma relação de causalidade, isto é, segundo Perelman e Olbrechts-Tyteca (2010, p. 297), “um mesmo acontecimento será interpretado, e diferentemente valorizado, consoante a ideia que formarmos da natureza, deliberada ou involuntária, de suas consequências”.

Uma vez expostas as verdades da gestão sob a perspectiva de Day (1994), o autor explica que as características voltadas a processos e recursos são mais facilmente copiáveis, enquanto as relacionadas a capacidades e competências são mais difíceis de serem copiadas, daí sua relevância. Somente após o encadeamento lógico, as duas capacidades da empresa orientada ao mercado são apresentadas, seguidas de uma recomendação de como as organizações podem desenvolvê-las, preparando, então, de forma ordenada, o auditório para a tese principal.

Obtido o acordo situado em um lugar de qualidade, com os seus fatos e verdades apresentados, deve-se analisar os tipos de argumentos utilizados pelo autor para garantir a adesão do auditório à tese principal e às teses auxiliares, sendo estas últimas as verdades anteriormente apresentadas. Quanto aos argumentos, de início são apresentados os exemplos que embasam os fatos, as verdades e a tese principal. São vinte exemplos, distribuídos ao longo das páginas 38 a 41 (quanto a capacidades), 44 e 45 (quanto à conexão com os clientes), e 46 e 47 (quanto à GQT), conforme demonstrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Distribuição dos exemplos

<b>Página</b>	<b>Exemplo</b>	<b>Fato, verdade, tese</b>
38	Walmart	Capacidades
39	Honda	Capacidades
39	Motorola	Capacidades
39	Honda	Capacidades
39	Federal Express	Capacidades
39	Marriott	Capacidades
39	Walmart	Capacidades
40	Pitney Bowes	Capacidades
40	McDonald's	Capacidades
41	Corning	Capacidades
44	IKEA	Conexão com os clientes
44	Walmart	Conexão com os clientes
45	Procter & Gamble	Conexão com os clientes
45	Kmart	Conexão com os clientes
46	Walt Disney	Gestão da qualidade total
46	L.L.Bean	Gestão da qualidade total
46	Hewlett-Packard	Gestão da qualidade total
47	Milliken	Gestão da qualidade total
47	Xerox	Gestão da qualidade total
47	Corning	Gestão da qualidade total

Fonte: Os autores (2022) com base em Day (1994).

Os exemplos dados não se aprofundam em relação ao acontecimento, mas se aproveitam do respeito e do sucesso das empresas mencionadas e da familiaridade do auditório com o assunto para emprestar sua credibilidade ao raciocínio. Segundo Day (1994, p. 39, tradução nossa),

Uma capacidade distintiva é um fator-chave de sucesso. Claramente, por exemplo, a competência da Honda em fabricar motores eficientes, confiáveis e pequenos adiciona um grande valor e torna seus carros mais competitivos versus a concorrência. Outros exemplos são a habilidade da Motorola em continuamente melhorar a qualidade e desenvolver produtos e a habilidade de integrar processos de transação da Federal Express.

Outro argumento muito utilizado pelo orador é o da autoridade. O texto contém 65 referências bibliográficas, distribuídas para fundamentar o acordo e apresentar a tese. Todos os mais conceituados pensadores das principais escolas da estratégia em administração da época são referenciados, como Jay Barney, Arie de Geus, Pankaj Ghemawat, Gary Hamel, C. K. Prahalad, Robert B. Kaplan, Edith T. Penrose e Michael Porter. A distribuição das referências e o assunto ao qual elas se referem estão apresentados no Quadro 4 (alguns artigos são citados mais de uma vez).

Quadro 4 – Distribuição de referências

Página	Quantidade de referências	Fato, verdade, tese
37	19	Orientação ao mercado
38	13	Capacidades
39	8	Capacidades
40	5	Capacidades
41	0	-
42	1	Capacidades
43	9	Entendimento do mercado
44	2	Entendimento do mercado
45	4	Conexão com os clientes
46	6	Gestão da qualidade total
47	2	Gestão da qualidade total
48	5	Gestão da qualidade total
49	2	Orientação ao mercado; Capacidades

Fonte: Os autores (2022) com base em Day (1994).

Day (1994), assim como fez com os exemplos, não se aprofunda nas teorias utilizadas pelos autores referenciados em si, mas, sim, nas definições por eles elaboradas para apresentar seus fatos, verdades e tese. Em certo momento, por exemplo, ele utiliza a definição de Schonberger (1990, p. 52) para elucidar a gestão da qualidade total, que é “um conjunto de conceitos e ferramentas para focar todos os colaboradores na melhoria contínua, com os olhos nos consumidores” (DAY, 1994, p. 46, tradução nossa). Dessa forma, ele transfere a autoridade do autor referenciado no tema tratado para o seu artigo, protegendo-se contra uma possível oposição do auditório ao raciocínio elaborado.

Outro argumento de autoridade que Day (1994) utiliza é o embasamento de seu artigo em duas teorias que possuem muita credibilidade junto ao auditório. A teoria da estratégia que embasa o artigo é a RBV, enquanto a que sustenta o programa de desenvolvimento e implementação de capacidades voltadas ao mercado é a da gestão da qualidade total. Nesse caso, Day se protege de um eventual questionamento da autoridade dessas teorias, ressaltando, como já contextualizado, a complementariedade do desenvolvimento das capacidades com a teoria de Porter e, no caso da gestão da qualidade total, salientando a dificuldade da sua aplicação nas organizações, o que provavelmente ocorrerá com a implementação das capacidades.

O último argumento utilizado por Day (1994) a ser analisado neste artigo trata da reciprocidade. De acordo com a definição desse tipo de argumento, conforme *Tratado da Argumentação*, “os argumentos de reciprocidade visam aplicar o mesmo tratamento a duas situações correspondentes” (PERELMAN; OLBRECHTS-TYTECA, 2010, p. 250). Day faz isso em seu artigo após apresentar as duas capacidades de uma organização voltada para o mercado, o entendimento do mercado e a conexão com clientes, assim como o faz ao propor um modelo de aquisição e de outras possíveis capacidades distintivas de uma empresa, que segue as mesmas etapas de um plano de implementação de um programa de gestão da qualidade total.

Após apresentar a gestão da qualidade total e explicar como é feita sua implementação, Day (1994) propõe que sejam adotados os mesmos passos para a aplicação do programa de aquisição de capacidades. Como registrou o autor, “já que as abordagens da gestão da qualidade total e das capacidades compartilham certos princípios comuns, é possível oferecer algumas proposições gerais para o gerenciamento do programa” (DAY, 1994, p. 46-47, tradução nossa). Uma vez registrada essa explicação, o autor revisita cada um dos passos: redesenho de baixo para cima, apoio de cima para baixo, utilização de tecnologia da informação e monitoramento do progresso e como podem ser executados para a obtenção das capacidades.

## 7 CONCLUSÃO

Diante do estudo empreendido, cujo objetivo foi analisar um artigo de alto impacto em administração de forma a entender qual a contribuição da retórica usada em sua redação, pôde-se verificar que Day utiliza ferramentas retóricas para aumentar a adesão dos espíritos à sua tese sustentada, apesar de não ter sido possível afirmar, no entanto, se a utilização de tais ferramentas foi feita de forma intencional ou intuitiva pelo autor para a composição do estudo.

Isso porque, analisando-se o artigo – que é o mais citado entre as pesquisas sobre GQT num intervalo de 25 anos –, constatou-se a presença de todos os pontos destacados em que consiste a retórica: o orador, o auditório, o esforço para chegar a um acordo bem embasado (por sua vez imprescindível para a argumentação) e, por fim, a utilização de pelo menos três tipos de argumentos para defender a tese principal apresentada, isto é, o exemplo, a autoridade e a reciprocidade.

Perante a relevância do tema para o alavancamento retórico na redação de estudos em administração, há outros componentes para a redação de um artigo que impacte muitos espíritos. Todavia, no artigo analisado, verificou-se a correta aplicação das ferramentas retóricas para o atingimento do resultado em foco, e esta análise, portanto, contemplou de forma minuciosa um estudo em específico do campo da estratégia. A limitação do estudo pode ser resolvida pela análise retórica de demais pesquisas e autores que contemplem artigos de alto impacto de outras áreas da administração, como recursos humanos, finanças e produção. Ainda no campo da administração em si, pode-se analisar quantitativamente quais os oradores, auditórios, acordos e argumentos utilizados com mais frequência na redação de artigos bem-sucedidos.

Assim, em vista de pesquisas futuras, é possível também que outras leituras do artigo de Day encontrem diferentes tipos de argumentos daqueles aqui utilizados; neste estudo, os três tipos identificados – exemplo, autoridade e reciprocidade – são os que apresentaram o maior impacto na redação do artigo analisado, podendo ser expandidos em outras investigações.

Por fim, o estudo retórico na área da administração pode visar à realização da análise retórica de outros trabalhos acadêmicos, tais como resumos de congressos, monografias, dissertações, teses e livros, expandindo-se o repertório científico e o alcance do tipo de pesquisa aqui empreendido. Espera-se que o desenvolvimento do presente estudo, a partir da análise das ferramentas retóricas empregadas em um artigo de forte referência no meio, possa contribuir para a elevação da qualidade e do impacto de demais trabalhos acadêmicos de administração, e até mesmo para o próprio ensino da escrita acadêmica, sendo possível ainda ampliar o escopo deste estudo para outras ciências sociais aplicadas.

---

Artigo submetido para avaliação em 16/10/2018 e aceito para publicação em 18/05/2022

---

## REFERÊNCIAS

- AHIRE, Sanjay L.; GOLHAR, Damodar Y.; WALLER, Matthew A. Development and validation of TQM implementation constructs. **Decision Sciences**, Hoboken, v. 27, n. 1, p. 23-56, 1996.
- ANSCOMBRE, Jean-Claude; DUCROT, Oswald. **L’argumentation dans la langue**. Bruxelles: Mardaga, 1983.
- ARISTÓTELES. **Retórica**. São Paulo: Edipro, 2011.
- BENNER, Mary J.; TUSHMAN, Michael L. Exploitation, exploration and process management: the productivity dilemma revisited. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 28, n. 2, p. 238-256, abr. 2003.
- BESTERFIELD, Dale H. *et al.* **Total quality management**. Upper Saddle River: Pearson Education, 2003.
- DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 58, p. 37-52, out. 1994.
- DEMING, William E. **Quality, productivity and competitive position**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 1982.
- DESCARTES, René. **Discurso do método**. São Paulo: Ícone Editora, 2006.
- FELDMAN, Martha S.; PENTLAND, Brian. T. Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 48, n. 1, p. 94-118, mar. 2003.
- GHEMAWAT, Pankaj. Competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review**, Cambridge, v. 76, n. 1, p. 37-74, 2002.
- GRIFFIN, Abbie; HAUSER, John R. The voice of the customer. **Marketing Science**, Catonsville, v. 12, n. 1, p. 1-27, 1993.
- HACKMAN, J. Richard; WAGEMAN, Ruth. Total quality management – empirical, conceptual and practical issues. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 40, n. 2, p. 309-342, jun. 1995.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. Strategic intent. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 67, p. 63-76, maio/jun. 1989.
- ISHIKAWA, Kaoru. **What’s total quality control? The Japanese way**. Englewoods Cliffs: Prentice Hall, 1985.
- JURAN, Joseph M. **Quality control handbook**. New York: McGraw Hill Book Company, 1980.
- KOTTER, John P. Leading change: why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 73, n. 2, p. 59-67, mar./abr. 1995.

MASSMANN, Débora. Argumentação: em busca de um conceito. **Línguas e instrumentos linguísticos**, Campinas, n. 26, p. 99-110, 2009.

MOTTA, Rodrigo Guimarães; AMORIM, Maria Cristina Sanches; SILVA, Jorge Vieira; TURRA; Francisco José. Leitura retórica no ensino-aprendizagem nos cursos de graduação em administração. *In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SemeAd)*, 20., 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: PPGA/FEA/USP, 2017.

OSTERMAN, Paul. How common is workplace transformation and who adopts it? **Industrial and Labor Relations Review**, Ithaca, v. 47, n. 2, p. 173-188, jan. 1994.

PERELMAN, Chaim; OLBRECHTS-TYTECA, Lucie. **Tratado da Argumentação**: a nova retórica. Lisboa: Instituto Piaget, 2010.

PORTER, M. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Collier MacMillan, 1985.

POWELL, Thomas C. Total quality management as a competitive advantage – a review and empirical study. **Strategic Management Journal**, Nova Jersey, v. 16, n. 1, p. 15-37, jan. 1995.

SCHONBERGER, Richard J. **Building a chain of customers**: linking business functions to create the world class company. Nova York: The Free Press, 1990.

SHEWHART, Walter A. **Economic control of quality of manufactured product**. Nova York: D. Van Nostrand Company Inc., 1931.

VIGNAUX, Georges. **Le discours, acteur du monde**: énonciation, argumentation et cognition. Paris: Editions Ophrys, 1988.

WESTPHAL, James D.; GULATI, Ranjay; SHORTELL, Stephen M. Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 42, n. 2, p. 366-394, jun. 1997.