

# AS ESTRATÉGIAS PERCEBIDAS SOB O ENFOQUE TEÓRICO DO POSICIONAMENTO, DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS, DA MISSÃO E DA TIPOLOGIA: UM ESTUDO COM EMPRESAS GAÚCHAS

**Carlos Alberto Diehl**

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

**Giovani Capalunga**

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

**Marcos Antonio de Souza**

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

**Francisco Antonio Mesquita Zanini**

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

## RESUMO

O objetivo deste artigo é propor um instrumento que permita a identificação das abordagens estratégicas das organizações. No âmbito da controladoria, estudos recentes avaliam a importância, para a prática de gestão estratégica da organização, da análise dos tipos de abordagem escolhida. Isso envolve analisar as conexões entre o posicionamento estratégico, a visão baseada em recursos, a missão estratégica e a tipologia estratégica. Em termos metodológicos, é realizado um levantamento (*survey*) por meio de questionário com perguntas fechadas, previamente validado por juízes avaliadores, encaminhado a empresas gaúchas de médio e grande porte. O estudo pode ser considerado aplicado, descritivo e quantitativo. Utilizando-se da técnica de análise fatorial e de análise de *clusters*, é realizada a comparação dos resultados deste estudo com as prescrições teóricas e analisam-se as estratégias em cada *cluster* identificado, cotejando-as com o desempenho percebido. Os resultados permitem concluir que quanto mais alinhadas as estratégias estiverem com o modelo teórico, considerando as quatro abordagens utilizadas, melhor é o desempenho percebido pelos gestores nas empresas.

## 1. INTRODUÇÃO

O cenário competitivo vem se caracterizando por grande aumento na intensidade e na velocidade das mudanças no ambiente empresarial. Nesse ambiente, a empresa que possuir as estratégias adequadas, nos momentos certos, terá vantagem competitiva sobre as demais. Para que se possa então conduzir uma adequada gestão estratégica é necessário conhecer, entre outras práticas, a opção estratégica adotada pela organização. Por outro lado, o conceito de estratégia é um dos mais pesquisados e difundidos na pesquisa sobre gestão. Mintzberg *et al.* (2000), por exemplo, chegam a caracterizar dez diferentes escolas (ou abordagens) sobre estratégia. De forma análoga, diversas pesquisas têm sido conduzidas sobre gestão estratégica de custos, por exemplo, com diferentes caracterizações sobre estratégia. Tal heterogeneidade dificulta a comparação entre os estudos. Ainda que alguns estudos, como o de Diehl (2005) tenham jogado alguma luz sobre esse tema, há carência de instrumentos que auxiliem a caracterizar de forma mais clara a estratégia organizacional.

Assim, o objetivo desse artigo é propor um instrumento que permita identificar as estratégias organizacionais. Isso é particularmente relevante para a esfera de atuação do *controller*, dada a sua inserção no processo de gestão, mais especificamente na fase do

planejamento estratégico. Acredita-se que esse estudo contribui para uma formação mais sistêmica dos profissionais da controladoria, ampliando a base conceitual necessária à sua eficaz participação na gestão das organizações.

Além dessa introdução, este estudo compreende a revisão de literatura que trata do tema. Na seqüência são apresentadas as considerações metodológicas e, após, a análise dos dados, junto com a discussão das evidências encontradas. Encerrando, são apresentadas as considerações finais e as referências.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

A palavra *estratégia* foi utilizada pela primeira vez em 1688, no idioma inglês, e, deriva do grego *strategia* (originalmente significando generalato) (WHIPP, 1996). Milenar no contexto militar, a estratégia passou a ter uma conotação de habilidade administrativa já na época de Péricles (450 d. C.), quando seu significado veio a expressar a idéia de poder, liderança, e administração (MINTZBERG; QUINN, 2001).

Os conceitos de estratégias são fartos e com algumas diferenças (MINTZBERG *ET AL.*, 2001). Alguns autores adotam linhas de definição mais restritas; outros a consideram um conjunto mais amplo de elementos em sua forma de conceituar a estratégia. Desses conceitos, os mais genéricos e difundidos sobre o que é estratégia a enfatizam como sendo o caminho escolhido pela organização para o alcance dos seus objetivos. Toda organização busca determinados objetivos e, para tal fim, precisa dispor de estratégias sobre como fazê-lo. Essas estratégias, de forma geral, irão envolver maneiras de utilizar os recursos internos da organização de forma a aproveitar as oportunidades existentes no ambiente externo.

Para Mintzberg *et al.* (2001) se a estratégia planejada (pretendida) não coincide com a estratégia implantada (realizada) pela organização, conclui-se que uma parte das ações pretendidas não foi posta em prática. Essas ações podem ser classificadas como uma estratégia não-realizada, pois embora constassem do plano estratégico não foram implantadas. Por outro lado, a estratégia realizada pela organização inclui ações que não constavam do plano elaborado previamente. Esse componente não planejado da estratégia realizada pela empresa é definido como estratégia emergente, que surge do aprendizado a partir das operações, convergindo para um padrão de ação. Dessa forma, a estratégia efetivamente implantada por uma organização é a soma de um componente deliberado, ou seja, constituído por padrões planejados anteriormente que foram efetivamente implantados, com outro componente emergente, formado por padrões não previamente planejados. O grau de combinação entre estratégias deliberadas e emergentes varia entre as diferentes organizações.

Por outro lado, anteriormente à estratégia realizada, existe o que se chama de estratégia percebida. Trata-se da percepção que os principais executivos da empresa, dentre eles o *controller*, possuem sobre a estratégia realizada pela empresa. Diehl (2005) citou que as percepções dos dois principais executivos da empresa pesquisada eram antagônicas; enquanto o presidente acreditava que a estratégia principal era a diferenciação, o diretor financeiro buscava a liderança em custos. Situações deste tipo são contempladas no estudo de Sinickas (2006), o qual aborda os problemas de comunicação da estratégia. Essa comunicação defeituosa faz com que a percepção da real estratégia das empresas seja diferente da percebida por seus executivos, com todas as conseqüências desfavoráveis que daí decorre.

### **2.1 Conteúdo da estratégia**

A estratégia envolve um número limitado de alternativas gerais de decisão sobre o que fazer em termos de investimento em relação a um grupo determinado de unidades de negócio. Tradicionalmente, essas decisões baseavam-se no conceito de gerência de carteira, e dizia

respeito somente à alocação no sentido de ampliar, adquirir ou sair de um determinado negócio (CERTO; PETER, 1993; OLIVEIRA; GOMES; NEUMANN, 2003). Novas abordagens para a estratégia surgiram e podem facilmente ser observadas. Mintzberg *et al.* (2000), classificam os vários pensamentos sobre estratégia em dez escolas. Dessas, quatro abordagens podem ser destacadas: posicionamento estratégico, visão baseada em recursos (RBV), missão estratégica e tipologia estratégica. Elas são a seguir apresentadas.

De acordo com Porter (2004), uma vez diagnosticadas as forças que afetam a concorrência num segmento, bem como suas causas básicas, a empresa está em posição de identificar seus pontos fracos e fortes em relação a esse segmento. Do ponto de vista estratégico, a primeira condição é o **posicionamento estratégico** da empresa em relação às causas básicas de cada força competitiva. Segundo Porter (1989) existe três formas de a empresa criar uma posição defensável em longo prazo, sobressair-se perante os competidores e de obter vantagens dentro de um setor, as conhecidas estratégias genéricas: **diferenciar** seus produtos para cobrar um preço mais elevado, implicando a oferta de um valor exclusivo para seus clientes, fundamentados em tecnologias superiores (diferenciação); ter um **custo mais baixo**, obtendo margens maiores (liderança em custos); ou **enfocar** em um segmento específico a partir de uma das alternativas acima (enfoque). Na liderança de custo o foco da empresa está voltado em produzir com baixo custo em seu setor, ou seja, menor custo em relação à concorrência. Essa vantagem é obtida pela adoção de um conjunto de políticas funcionais voltadas para esse objetivo, bem como, o desenvolvimento de atividades econômicas e tecnológicas com custo menor que seu concorrente. A segunda estratégia genérica, a diferenciação, consiste em criar produtos ou serviços que sejam únicos no âmbito de toda a indústria. Para isso, a empresa deve desenvolver atividades com alta qualidade de tal forma a ofertar benefícios diferenciados que tornem o seu produto mais atraente aos olhos do comprador do que o de seus concorrentes. A última estratégia genérica, o enfoque, procura a concentração em um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico. Essa estratégia define a capacidade de atendimento pela empresa para um determinado alvo, e, portanto, suas políticas funcionais estão voltadas para tal. A estratégia de enfoque está voltada em atender seu alvo estratégico melhor que os concorrentes, que atuam de forma mais ampla.

Apesar de muito comentado nas décadas mais recentes, a **RBV** não é um modelo teórico novo. Seus principais defensores advogam sua gênese nos trabalhos de Teoria Econômica de David Ricardo, Joseph Schumpeter e Edith Penrose (BARNEY, 1991; GRANT, 1992). A literatura sobre estratégia competitiva enfatiza o posicionamento estratégico em termos de escolha entre custo e diferenciação e entre mercado restrito e abrangente (PORTER, 2004) - a consideração dos recursos organizacionais é tida como premissa fundamental nessas escolhas. Assim, é a posição da organização, baseada nos seus recursos, que lhe permite perseguir um determinado posicionamento estratégico numa indústria (GRANT, 1992).

De acordo com o modelo RBV, as organizações procuram adquirir ou desenvolver recursos (e capacidades) valiosos e difíceis de imitar. A premissa subjacente à RBV para a vantagem competitiva é: os recursos das organizações são heterogêneos e não transferíveis. Quando os recursos estratégicos estão distribuídos uniformemente por várias organizações e caracterizam-se por serem móveis (isto é, fáceis de adquirir), não é, em geral, de se esperar que possam ser obtidas vantagens competitivas sustentadas a partir da sua utilização. No entanto, nem todos os recursos têm potencial de contribuir para a vantagem competitiva sustentada. Para ter esse potencial impacto estratégico, um recurso deverá ter quatro atributos: (a) ser valioso (no sentido de explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças externas), (b) ser raro entre os competidores atuais e potenciais, (c) ser “*imperfettamente imitável*” e (d) não ter substitutos estratégicos valiosos que sejam não raros ou imitáveis.

**Na Missão Estratégica**, a extensão e a natureza da dependência de uma unidade com outras unidades dentro da mesma organização constituem alguns dos assuntos estratégicos mais críticos em termos de estratégias de unidades de negócios (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1984). A missão estratégica (ou estratégia de portfólio) significa a característica pretendida por uma unidade organizacional na escolha entre crescimento da participação no mercado e a maximização do fluxo de caixa no curto prazo (HENDERSON, 1979). Alguns modelos de medição dessa escolha propõem-se a essa tarefa. A matriz BCG, por exemplo, baseia-se na taxa de crescimento da indústria e na participação relativa de mercado do empreendimento. Essas duas dimensões indicam a posição competitiva de uma unidade de uma organização em seu setor e também o potencial de geração de fluxo de caixa necessária para operar tal unidade (HOFER; SCHENDEL, 1978; HENDERSON, 1979).

A posição competitiva de uma unidade é uma combinação dessas medidas em que o resultado disso será uma “ordem estratégica” (PORTER, 2004, p. 379), em que terá de Construir, Manter ou Colher, de acordo com a sua posição dentro dessa matriz. Para esse autor e também para Gupta e Govindarajan (1984) de um lado da matriz está Construir – cuja missão é aumentar a participação de mercado e a posição competitiva, embora pense ganhar em curto prazo, a geração de caixa pode ser baixa ou negativa. É provável que esta unidade tenha “posições competitivas fracas” em “indústrias relativamente atraentes” (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1984). Do outro lado está Colher – em que a missão é preferir o ganho em curto prazo e o fluxo de caixa, embora perda na participação de mercado da unidade e na posição competitiva possam resultar. É provável que essa unidade tenha “posições competitivas fortes” em “indústrias relativamente sem atrativo”. Já no meio, Manter – que possui como característica a manutenção da participação do mercado, melhorias de qualidade e campanhas de *marketing* são cruciais para o sucesso; em geral ela tem elevada participação relativa do mercado e está em indústrias maduras (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1984).

Quanto à **tipologia estratégica** a visão de Miles e Snow (1978) baseia-se na abordagem que varia em função da dinamicidade do processo organizacional (o ciclo adaptativo), atribuída à percepção de que a coalizão dominante possui do ambiente externo. Na visão desses autores as estratégias são:

*Defensor* – preocupa-se com a estabilidade, isto é, como “isolar uma parcela do mercado para criar um domínio estável [...] um conjunto limitado de produtos é dirigido para um segmento estreito no mercado potencial” (MILES *et al.*, 1978, p550). Dentro desse domínio limitado o defensor tenta agressivamente impedir que os concorrentes entrem em seu ‘terreno’. Tais comportamentos incluem ações econômicas para competir por preço ou produtos de alta qualidade. Mas os defensores tendem a ignorar desenvolvimentos e tendências fora de seus domínios.

*Prospector* – responde por suas escolhas ambientais com uma maneira que é quase a oposição do defensor. Genericamente, o prospector estabelece um ambiente que é mais dinâmico que outros tipos de organização dentro da mesma indústria. A competência principal é de achar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado. Manter a reputação pela busca da inovação em produto e desenvolvimento de mercado pode ser tão importante quanto a lucratividade. Com isso podem encontrar dificuldade de alcançar níveis de lucratividade iguais ao mais eficiente defensor (MILES *et al.*, 1978).

*Analista* – “baseada em pesquisas próprias, o Defensor e o Prospector parecem resistir em oposição final de um contínuo ajustamento da estratégia” (MILES *et al.*, 1978). Entre esses dois extremos, numa combinação das duas tipologias apresentadas, o Analista é a única combinação que representa uma alternativa viável dentre essas outras estratégias. Na verdade, o analista é uma organização que procura minimizar o risco, enquanto maximiza

oportunidades de lucro. Ele busca combinar as forças entre Prospector e Defensor dentro de um sistema simples. Essa estratégia é difícil de praticar, principalmente em indústrias caracterizadas pelo mercado ágil e de mudanças tecnológicas. Para Miles *et al.* (1978), a palavra que melhor o descreve é “Equilíbrio”.

*Reativo* – Exibe um padrão de ajustamento ao seu ambiente que é inconsistente e instável, falta um conjunto de mecanismos de resposta que pode conscientemente colocar em efeito, quando defronta uma mudança ambiental. Como consequência, o Reativo está em quase um estado de perpétua instabilidade, com respostas inapropriadas e incertas, resultando *performance* pobre em que reluta em agir agressivamente no futuro, caracterizando assim uma estratégia residual (MILES *et al.*, 1978).

Podem-se apresentar as abordagens relatadas e suas principais características no Quadro 1. No entanto, Diehl (2005, p13) relata que “há certa carência de modelos que permitam identificar a estratégia e, de forma conjunta, consolidar as diferentes visões sobre o tema”. Nesse tema que se concentrará a partir de agora: a integração estratégica.

Estudo	Variável	Padrões	Características
Miles e Snow (1978)	Tipologia Estratégica	Defensor	Domínio estável, gama de produto limitada, compete por baixo custo ou qualidade alta, eficiência superior, estrutura centralizada.
		Prospector	Domínio turbulento, produtos novos buscando oportunidades de mercado, ambiente incerto, estrutura flexível.
		Analista	Híbrido, produtos tradicionais, entra em mercados novos depois de viáveis, estrutura de matriz.
		Reator	Falta estratégia coerente, estrutura imprópria ao propósito, perde oportunidades, malsucedido.
Porter (1989)	Posicionamento Estratégico	Diferenciação	Liderança em produtos “únicos” conduz a preços mais altos, ênfase em marketing e pesquisa.
		Liderança em Custos	Preço baixo, foco em alta participação de mercado, produtos unificados, economias de escala.
		Enfoque	Foco em grupo definido de compradores, linha de produto ou mercado geográfico.
Hofer e Schendel (1978); Gupta e Govindarajan (1984)	Missão Estratégica	Construir	Aumentar participação de mercado, capacidade de investimentos, baixa participação relativa de mercado, alto crescimento da indústria.
		Manter	Manter a sua participação do mercado, melhorias de qualidade e campanhas de marketing são cruciais para o sucesso; alta participação relativa do mercado e indústrias maduras.
		Colher	Maximizar ganho a curto prazo, investimentos diminuí rapidamente; alta participação relativa do mercado, indústrias declinantes.
Barney (1991); Grant (1992, 1991)	Visão Baseada em Recursos	Capital Físico	Incluem tecnologia utilizada, instalações e equipamentos numa organização; sua localização geográfica e o acesso a matérias-primas;
		Capital Humano	Incluem o treinamento, a experiência, a inteligência, as relações e as visões individuais dos trabalhadores de uma organização.
		Capital Organizacional	Incluem a estrutura formal da organização, seus sistemas de planejamento, controle e coordenação, bem como relações informais existentes entre seus diferentes grupos e entre esta e o seu ambiente

Quadro 1 – Classificação das abordagens estratégicas - fonte: Adaptado de Kald, Nilsson e Rapp, 2000.

## 2.2 Integração Estratégica

Langfield-Smith (1997) propõe a integração de categorias de estratégias. Para o autor, as estratégias seguidas por unidades de negócio particulares podem ser descritas ao longo de três abordagens dentre as já descritas: posicionamento, tipologia e missão estratégica.

Para ajudar a integrar essas abordagens, as diferenças e as similaridades entre as várias classificações da estratégia devem ser consideradas. Essas diferenças podem ser vistas como relacionadas ao espaço e ao foco. A tipologia do prospector contra o defensor tem um espaço largo, enquanto o posicionamento do concorrente de liderança em custo contra a diferenciação muito mais estreito. O construtor contra a classificação mantenedora está focalizado na extensão da inovação de produto, enquanto a configuração contra a colheita for baseada na parte de mercado contra o *trade-off* a curto prazo do lucro.

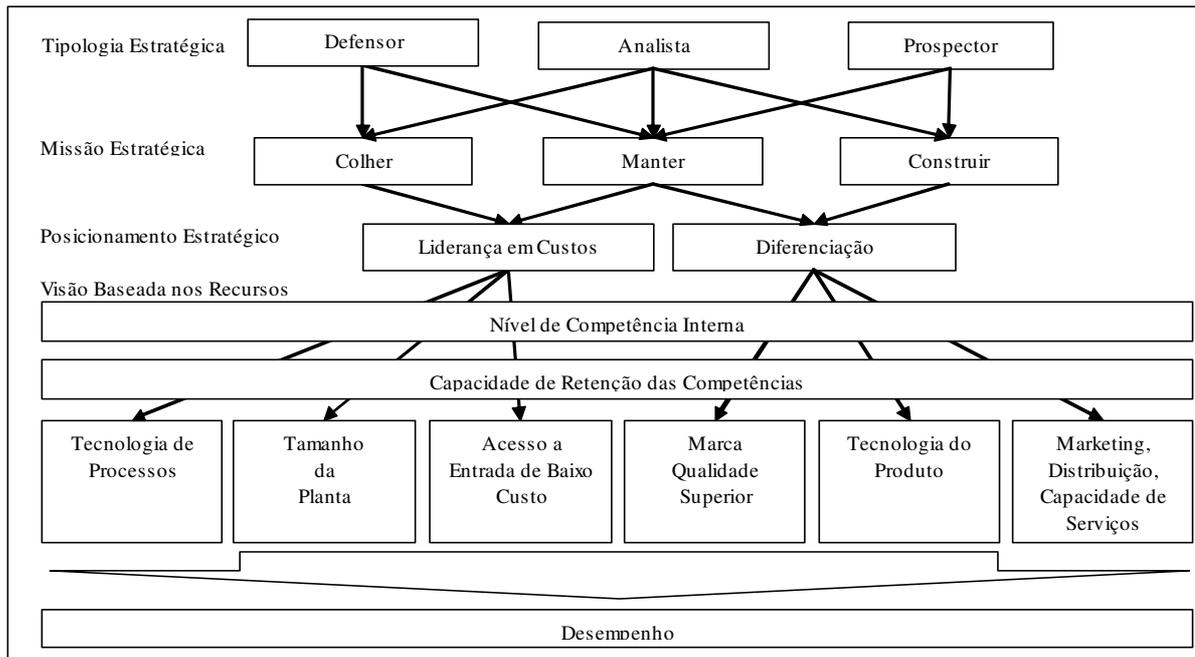


Figura 1- Integração entre as abordagens estratégica. - fonte: Adaptado de Kald, Nilsson e Rapp (2000).

Na esteira do trabalho de Langfield-Smith (1997), Kald, Nilsson e Rapp (2000) sistematizaram essa abordagem de uma maneira mais elaborada, pois procuraram estabelecer os elos de cada um dos elementos das três abordagens apresentadas.

Apesar da contribuição que Langfield-Smith e de Kald, Nilsson e Rapp realizaram, a incorporação da visão baseada em recursos é essencial na avaliação das estratégias praticadas pela empresas. As características de quais e como os recursos são empregados é de extrema valia para entendimento dessas estratégias. Assim a Figura 1 mostra também a incorporação dessa última abordagem ao modelo de Kald, Nilsson e Rapp (2000).

Para Borinelli (2006) é necessário incorporar à área de Controladoria uma visão estratégica. Nesse sentido, reconhecer as opções estratégicas da organização é fundamental para que os profissionais da Controladoria possam estabelecer quais informações precisam ser monitoradas e quais atividades precisam ser desenvolvidas para se obter feedback sobre o desempenho e para agir em caso de necessidade.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa, segundo as orientações de Vieira (2002), pode ser classificada quanto a natureza em aplicada; quanto à abordagem de problema, quantitativa; quanto aos objetivos, descritiva; e quanto aos procedimentos técnicos, levantamento.

A amostra foi obtida a partir de um banco de dados do SEBRAE. Desse, foi extraída a relação das empresas do estado do Rio Grande do Sul com 100 ou mais funcionários (empresas de médio e grande porte pelos critérios do SEBRAE), num total de 535 empresas potencialmente participantes da pesquisa às quais se remeteram convites por *e-mail*. Foram recebidos 266 questionários pelos potenciais respondentes, dos quais retornaram 32 questionários preenchidos. Todos os questionários coletados foram monitorados para evitar duplas respostas. O instrumento de pesquisa foi desenvolvido a partir dos estudos prévios relacionados no Quadro 2, contendo 91 questões.

<b>Autor (ano publicação)</b>	<b>Assunto Pesquisado</b>
Zhuang (2000)	A RBV no Comércio Eletrônico
Namusonge (2003)	Ligação entre Competência e Estratégia
Kearns (1997)	Alinhamento dos Sistemas de Informações Estratégicas
Jugdev (2003)	Gerenciamento de Ativos Estratégicos
Mcdermott (2003)	Competências Essenciais e Performance da Empresa
Soekarsono (2001)	Integração entre Estratégia e Economia
Wan (2004)	Forças Competitivas, nível dos Negócios e Performance
Metts (2004)	Relação entre Construção Estratégica e Performance
Diehl (2005)	A Gestão Estratégica de Custos a partir das abordagens Estratégicas do Posicionamento, missão, tipologia e RBV
Gupta e Govindarajan (1984)	Estratégia, Características Gerenciais e Efetividade
Gimenez <i>et al.</i> (1999)	A identificação da Tipologia Estratégica

Quadro 2 - Trabalhos que pesquisaram a estratégia em alguma das dimensões propostas

O instrumento de pesquisa foi apreciado por três juízes avaliadores, sendo 1 acadêmico com doutorado na área e 2 profissionais com atuação em empresas similares às dos potenciais respondentes. As avaliações obtidas foram então analisadas por meio do cálculo do coeficiente de validade de conteúdo (CVC) seguindo os critérios de Hernandez-Nieto (2002). O CVC ideal para as questões relativas à clareza de linguagem e à pertinência prática deve ser superior a 0,8 (HERNANDEZ-NIETO, 2002). Os itens relativos à clareza de linguagem cujo CVC foram inferiores a 0,8 passaram pelas alterações recomendadas pelos juízes, para melhorar o entendimento. Quanto à pertinência prática, considerando que os avaliadores administradores não possuem a mesma formação, optou-se por considerar os itens que apresentassem coeficiente superior a 0,7, seguindo as recomendações de Hair *et al.* (2005).

O tratamento de todos os dados coletados realiza-se por meio de análise fatorial com a utilização do programa SPSS, que auxilia na validação da amostra, nos seus graus de confiabilidade, além dos desvios em relação ao padrão de comportamento das variáveis estudadas. Para Hair *et al.* (1998) a análise fatorial é uma técnica cujo principal objetivo é definir uma estrutura de variáveis subjacente ao conjunto de dados efetivamente observado. Ela permite explicar a correlação ou covariância entre um conjunto de variáveis e facilita a condensação da informação originalmente dada por um grande número de variáveis, em um conjunto bastante menor. É uma técnica de interdependência, não existe uma variável dependente explícita. No presente caso interessa um tipo de análise fatorial do tipo Q, que permite condensar um número grande de observações em diferentes grupos (*clusters*).

#### 4. ANÁLISE DE DADOS

As empresas participantes atuam em diversos segmentos, não havendo concentração em algum deles. Das 26 empresas identificadas, 13 citaram que a empresa é de caráter familiar. Seis respondentes mencionaram possuírem alguma participação societária nas empresas pesquisadas, nos percentuais de 15% à 68%. Dentre outras características das empresas e respondentes, vale destacar as seguintes: há boa distribuição da idade das empresas, indo de 6 a 107 anos de atividade, sendo a maior concentração na faixa entre 30 e 39 anos. Também em relação ao tempo de atuação do respondente na empresa há boa distribuição, variando de 1 ano a 35 anos, sendo a maior concentração até 15 anos.

O número de funcionários identificados nas empresas pesquisadas variou entre 128 funcionários na menor empresa a 40.000 funcionários na maior, sendo que 65% tem até 1.000 empregados. Observa-se que as empresas de porte médio representam 43% e as de grande porte 57%, apresentando boa divisão entre elas. Quanto ao perfil dos respondentes pode-se considerar que 31% estão em nível de baixa ou média gerência e o restante 69% em nível de alta gerência, revelando bom conhecimento acerca das questões estratégicas nas empresas. Quanto à formação, a grande maioria (19 em 26) possui pós-graduação.

#### 4.1 Identificação da estratégia

A análise estatística das questões relacionadas à identificação da estratégia assim como o desempenho das empresas foi desenvolvida a partir dos 72 itens iniciais do questionário, iniciando-se por uma análise fatorial e identificando *clusters* a partir desses fatores. A primeira análise fatorial realizada obteve uma explicação de 92%, com 19 fatores, número elevado para uma reflexão mais efetiva. Foi realizada nova análise com dez fatores, obtendo-se explicação de 72% da variância, sendo essa aceita. Após leitura das questões dentro dos grupos preliminares formados, foram definidos os grupos finais, de acordo com a carga fatorial em primeiro lugar ou ao grau de relacionamento às demais variáveis do grupo. Foram calculados os valores para o coeficiente Alpha de Cronbach, que é uma medida que visa quantificar o grau de consistência interna de escalas. De acordo com Hair *et al.* (1998, p. 88) valores acima de 0,6-0,7 são aceitáveis. No geral, todos os valores dos coeficientes Alpha de Cronbach apresentaram valores dentro dos limites aceitáveis; apenas o fator 8 apresentou coeficiente de 0,57, próximo ao limite mínimo de Hair *et al.* (1998) e, portanto, considerado nesta análise.

MÉDIAS ENTRE	CORES	CONCORDÂNCIA
1 a 1,9	Preto	Muito baixa ou inexistente
2 a 2,9	Vermelho	Baixa
3 a 3,9	Amarelo	Média
4 a 5	Verde	Alta

Quadro 3 – Graus de concordância com os fatores da análise fatorial para f1, f2, f3, f5, f6, f7, f9 e f10.

Os fatores são f1 – Competência e Qualidade, f2 – Percepção de competência, f3 – Tipologia – Prospector, f4 – Transferência de Competências: f5 – Foco na distribuição/mercado, f6 – Desempenho, f7 – Tecnologia de produto, f8 – Missão – Desinvestir, f9 – Diferenciação e f10 – Preço e área de atuação. Após a análise fatorial, realiza-se o agrupamento dos respondentes, a fim de identificar perfis de comportamento. A técnica utilizada consiste na análise de *Cluster k-means*. Para facilitar a análise, foram utilizadas cores que diferenciam o grau de concordância (Quadro 3). Essas cores seguem a linha de um semáforo, o que ajuda na percepção e visualização dos modelos que serão demonstrados na seqüência deste trabalho.

As médias devem ser analisadas de acordo com a mesma escala de concordância, de 1 à 5 onde 1 é baixa e 5 é plena concordância. Esses níveis de concordância enquadram-se perfeitamente para os fatores f1, f2, f3, f5, f6, f7, f9 e f10. Mas cabem ressalvas. No que se refere ao fator f3 - Tipologia todas as questões que envolviam a identificação da tipologia estratégica têm como objetivo a identificação pelo grau de concordância com “Prospector”. O sentido contrário dessa concordância, ou seja, discordar de Prospector aponta para uma tipologia estratégica do defensor e no meio termo para o Analista, de acordo com Miles *et al.* (1978). Os níveis de concordância propostos na Quadro 4 identificam o prospector e, à medida que se afastam, sugerem a aproximação aos demais grupos, identificados como Analista para média concordância e Defensor para baixa concordância.

Nesse mesmo sentido pode ser avaliada a missão estratégica representada pelo fator f8. O nível concordância proposto na Tabela 1 identifica empresas com características de Colher e, à medida que se afasta, sugere a aproximação aos demais grupos identificados como Manter para média concordância e Construir para baixa concordância.

O nível de concordância para o f4 – Transferência de Competências avalia o nível de mobilidade das competências internas das empresas, ou seja, quanto maior for a concordância, menor será a capacidade das empresas de retenção de tais competências. Portanto, quanto menor for a concordância com a capacidade das competências de se transferirem a outras empresas, melhor será o benefício auferido pela empresa que detêm tal competência. Assim a escala de validação para este grupo dá-se na ordem inversa à apresentada no Quadro 3.

Tabela 1 – Média de concordância dos fatores associados aos *clusters* formados e as suas classificações

FATORES	CLUSTERS					
	1	2	3	4	5	6
f1 Competência e qualidade	3,1	4,7	4,5	4,2	4	4,3
f2 Percepção de competência	2,8	3,9	3,9	3,9	3,2	3,4
f3 Tipologia – Prospector		4,4	4,2	4,1		4,2
f3 Tipologia – Analista	3,4				3,6	
f3 Tipologia – Defensor						
f4 Transferência de Competências	2,9	2,1	3	2,9	2,6	1,7
f5 Foco na distribuição/mercado	3,7	4,3	3,4	3,6	3,3	2,9
f6 Desempenho	2,3	4,5	3,9	3,5	3,2	3,9
f7 Tecnologia de produto	4,1	4,5	4,5	3,9	3,9	4,5
f8 Missão – Manter	3,3	3,6				
f8 Missão – Colher				4,1		
f8 Missão – Construir			2,3		2,8	2,7
f9 Diferenciação	2,9	4,3	4,5	4,2	4,2	3,2
f10 Preço e área de atuação	2,3	3,4	3,9	4,2	2,7	3,8

Importante destacar que, ao realizar o enquadramento dos fatores f3 e f8, se perde o sentido da alta, média, ou baixa concordância destacada anteriormente. Assim, após definida a sua classificação dentro dos seus fatores, a classificação adota a abordagem como adequada para aquela situação descrita. Não foi possível, todavia, identificar através da análise fatorial da amostra características que demonstrassem as competências relacionadas à busca pela liderança em custos de acordo com o modelo proposto por Grant (1991). Passa-se, então, a avaliar individualmente cada um dos *clusters*.

#### 4.1.1 Análise do Cluster 1

As características apresentadas pelo Grupo 1 são: alta concordância para questões associadas à Tecnologia de Produto e a Transferência de competências; a tipologia estratégica é compatível com Analista, enquanto a missão está relacionada a Manter; parcial a média concordância às questões relacionadas aos fatores Foco na distribuição/mercado e Competência e qualidade; baixa concordância nas questões relacionadas a Preço e área de atuação, Desempenho, Percepção de competência, e Diferenciação.

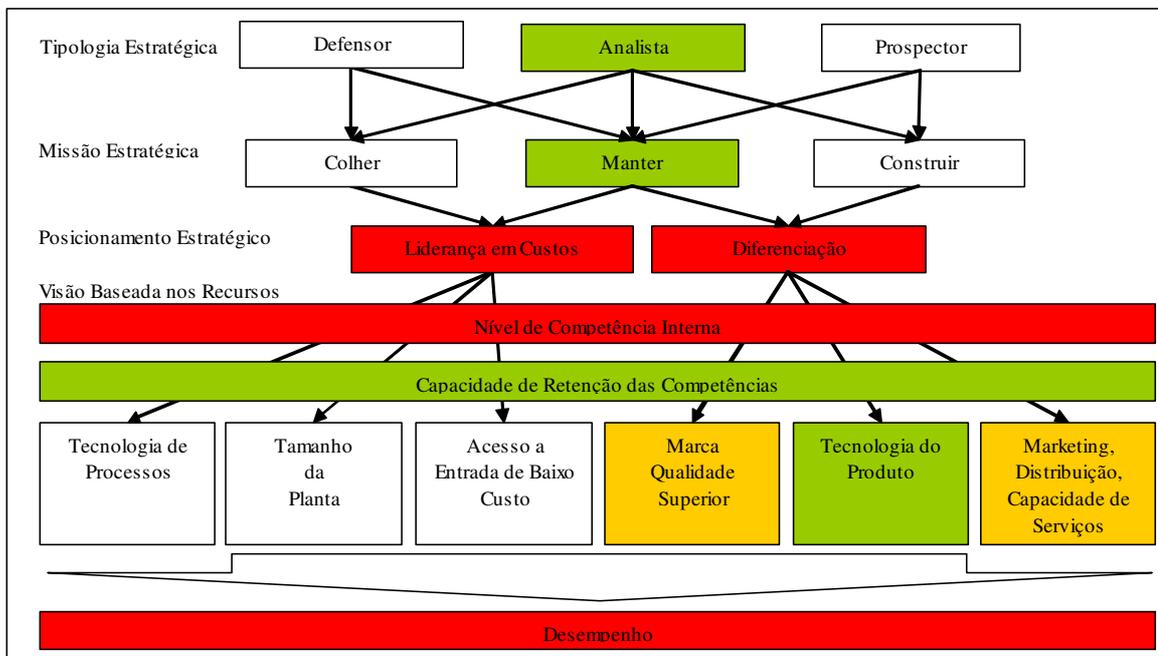


Figura 2 – A integração estratégica do cluster 1.

Essas características estão correlacionadas com o modelo de integração da estratégica proposto por Kald, Nilsson e Rapp (2000) e podem ser visualizadas na Figura 2. Verifica-se que a Tipologia possui ligação com a Missão estratégica, contudo as questões relacionadas à liderança em custos e à diferenciação possuem baixa concordância por parte das empresas

participantes do *cluster*, ou seja, as empresas que compõem esse *cluster* não podem ser explicadas pela abordagem do posicionamento estratégico.

Outra questão que se observa é o baixo nível de competência dessas empresas. Por possuírem pouca concordância com os recursos que compõem sua competência, a capacidade de retenção de suas competências é alta, talvez até pelo baixo interesse dos concorrentes em querer adquirir essas competências que essas mesmas empresas consideram baixas.

#### 4.1.2 Análise do Cluster 2

As características apresentadas pelo grupo 2 podem ser descritas como: alta concordância para questões associadas à Competência e qualidade, Tecnologia de produto, Desempenho, Tipologia – Prospector, Diferenciação, Foco na distribuição/mercado, Transferência de Competências e Missão – Manter; parcial à média concordância para as questões relacionadas aos fatores Percepção de competência, Missão e Preço e área de atuação; não há fatores com baixa concordância.

A relação com o modelo de integração estratégica é mostrado na Figura 4. Observa-se que todas as abordagens estratégicas possuem ligação explicada pelo modelo de Kald, Nilsson e Rapp (2000). Outro aspecto nessa figura é que, mesmo buscando diferenciação, os aspectos relacionados a custos não estão sendo negligenciados (PORTER, 1989).

Outro aspecto desse grupo é que o nível de competência reconhecido não é alto; contudo, as empresas que o compõem parecem trabalhar bem a questão da mobilidade dessas competências, à medida que ela se dá com baixa intensidade. Os resultados apontam que essa integração leva a um bom desempenho.

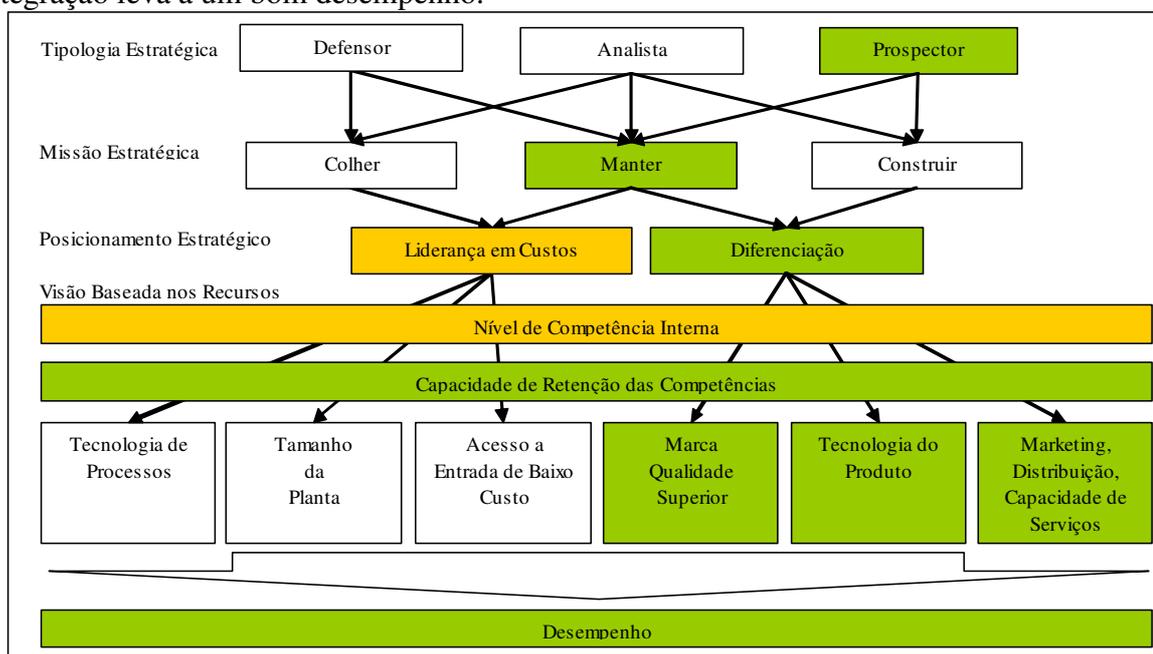


Figura 3 – A integração estratégica do cluster 2.

#### 4.1.3 Análise do Cluster 3

A Figura 4 mostra a relação do cluster 3 com o modelo de integração estratégica. As características desse grupo são: alta concordância para questões associadas à Competência e qualidade, Tecnologia de produto, Diferenciação, Tipologia – Prospector e Missão – Construir; parcial à média concordância para as questões relacionadas aos fatores Percepção de competência, Desempenho, Preço e Área de atuação, Foco na distribuição/mercado e Transferência de Competências; nenhum fator possui baixa concordância.

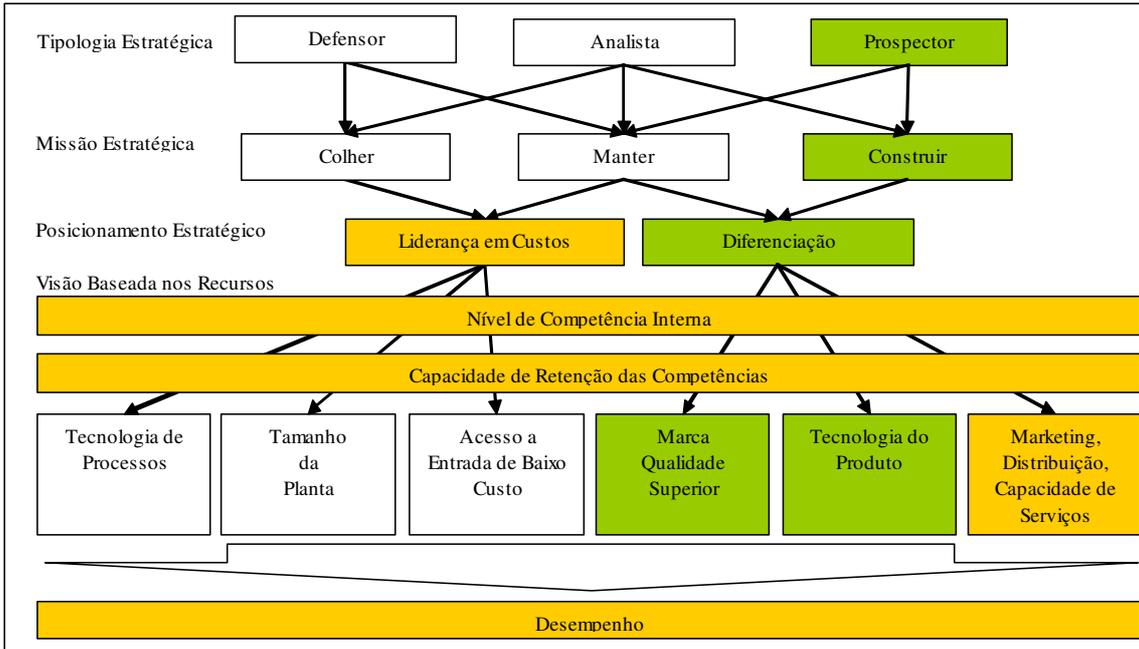


Figura 4 – A integração estratégica do cluster 3.

Pode-se observar que todas as abordagens estratégicas possuem ligação explicada pelo modelo. Assim como no *cluster 2*, os aspectos relacionados a custos não estão sendo negligenciados, mesmo quando há a busca pela diferenciação. Por outro lado, os aspectos relacionados a *Marketing*, Distribuição e Capacidade de Serviços aparecem com menos intensidade para este *cluster*.

O nível de competência desse grupo é considerado médio nos mesmos níveis do grupo 2. No entanto, as empresas do grupo 3 possuem graus médios de mobilidade dessas competências. Essa mobilidade média das competências parece ser um dos principais motivos para que o desempenho percebido fosse médio.

#### 4.1.4 Análise do Cluster 4

A Figura 5 mostra a relação com o modelo de integração estratégica deste *cluster*.

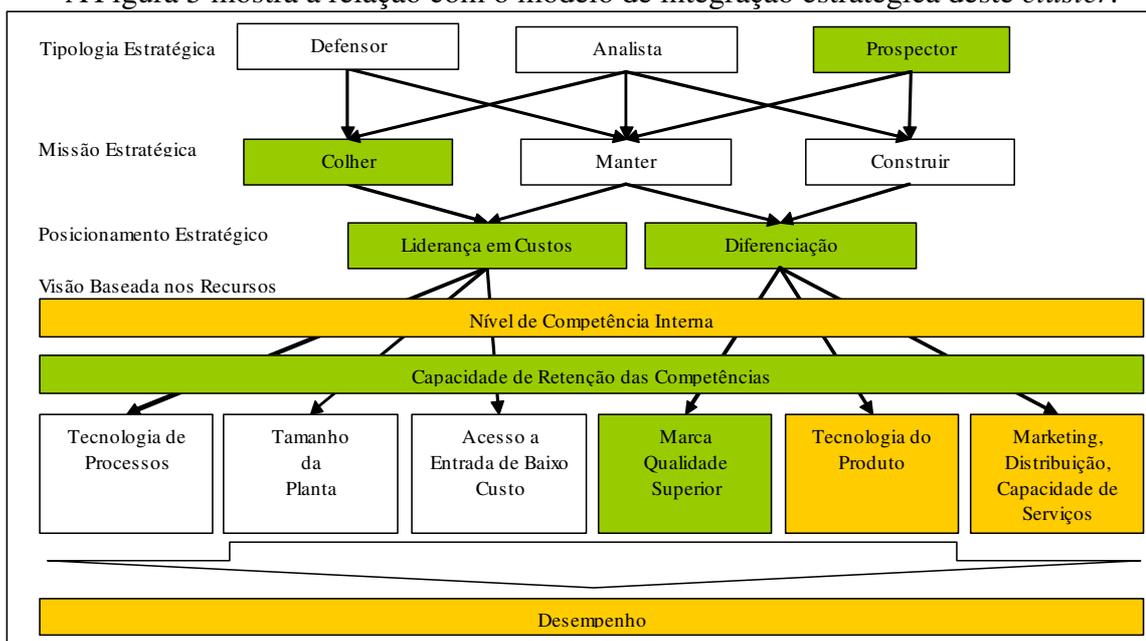


Figura 5 – A integração estratégica do cluster 4.

As características apresentadas pelo grupo 4 podem ser descritas como: alta

concordância para questões associadas à Competência e qualidade, Diferenciação, Preço e área de atuação, Transferência de Competências, Tipologia – Prospector e Missão – Colher; parcial à média concordância para as questões relacionadas aos fatores Percepção de competência, Tecnologia de produto, Foco na distribuição/mercado e Desempenho; nenhum fator possui Baixa concordância.

Pela Figura 5 verifica-se não haver ligação entre as abordagens estratégicas da tipologia e missão, enquanto para o posicionamento estratégico este *cluster* obtém alto nível de concordância com diferenciação e na busca pela liderança em custos. Essas características fazem com que a empresa não consiga obter resultados ótimos - acima da média do mercado de sua atuação. Como Porter (1989) enfatiza este tipo de postura é receita para a mediocridade, resultado que pode é reconhecido para empresas que compõem este *cluster*.

Os aspectos relacionados à tecnologia de produto e de mercado (*Marketing*, Distribuição e Serviços) não têm a mesma atenção a Marca e Qualidade Superior, fazendo com que os aspectos de diferenciação tenham sua base reduzida.

#### 4.1.5 Análise do Cluster 5

As características do grupo 5 são: alta concordância para questões associadas à Diferenciação, Competência e qualidade, Tipologia – Analista, Missão – Construir e Transferência de Competências; parcial a média concordância às questões relacionadas aos fatores Tecnologia de produto, Foco na distribuição/mercado, Percepção de competência e Desempenho; baixa concordância nas questões relacionadas a Preço e área de atuação.

A relação com o modelo de integração estratégica é descrito conforme a Figura 6. Com características iguais ao *cluster* 4, no que tange ao Nível de Competência, Capacidade de Retenção e dos recursos, o *cluster* 5 utiliza a ligação entre as abordagens estratégicas da Tipologia, da Missão e do Posicionamento, que possuem ligação prevista com a teoria como viável. Contudo ao não exercer controle sobre seus custos, esse *cluster* não consegue desempenho superior baseado unicamente na diferenciação.

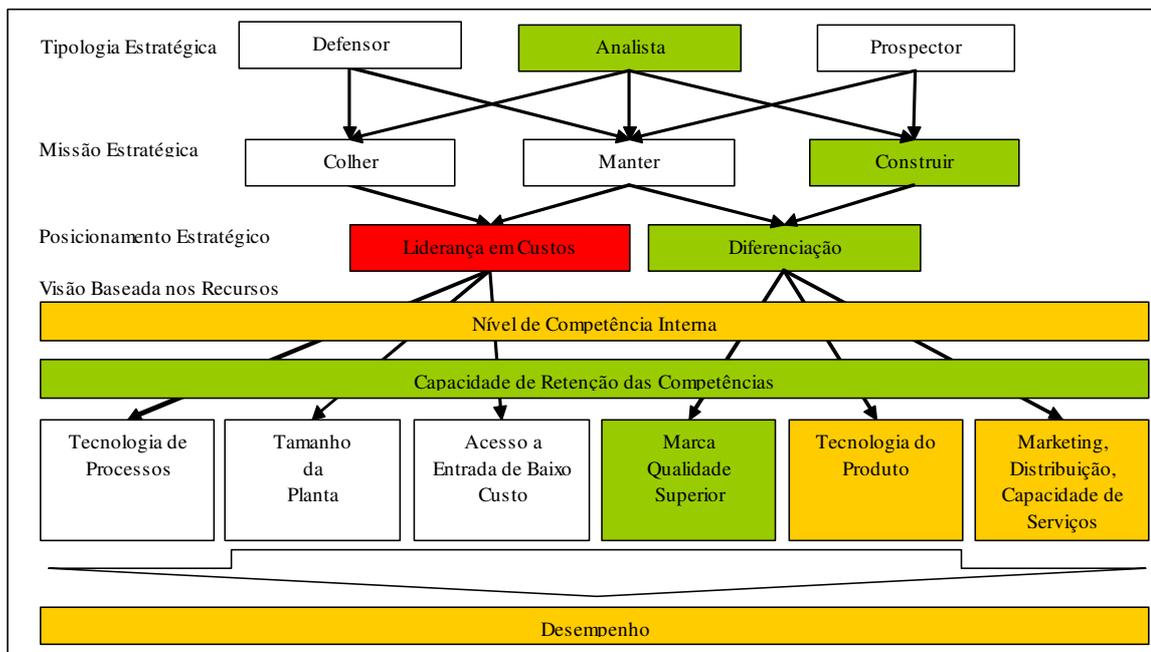


Figura 6 – A integração estratégica do *cluster* 5.

#### 4.1.6 Análise do Cluster 6

As características apresentadas pelo grupo 6 podem ser descritas como: alta concordância para questões associadas à Tecnologia de produto, Competência e qualidade,

Tipologia – Prospector, Missão - Construir e Transferência de Competências; parcial a média concordância às questões relacionadas aos fatores Desempenho, Preço e área de atuação, Percepção de competência e Diferenciação; baixa concordância nas questões relacionadas a Foco na distribuição/mercado.

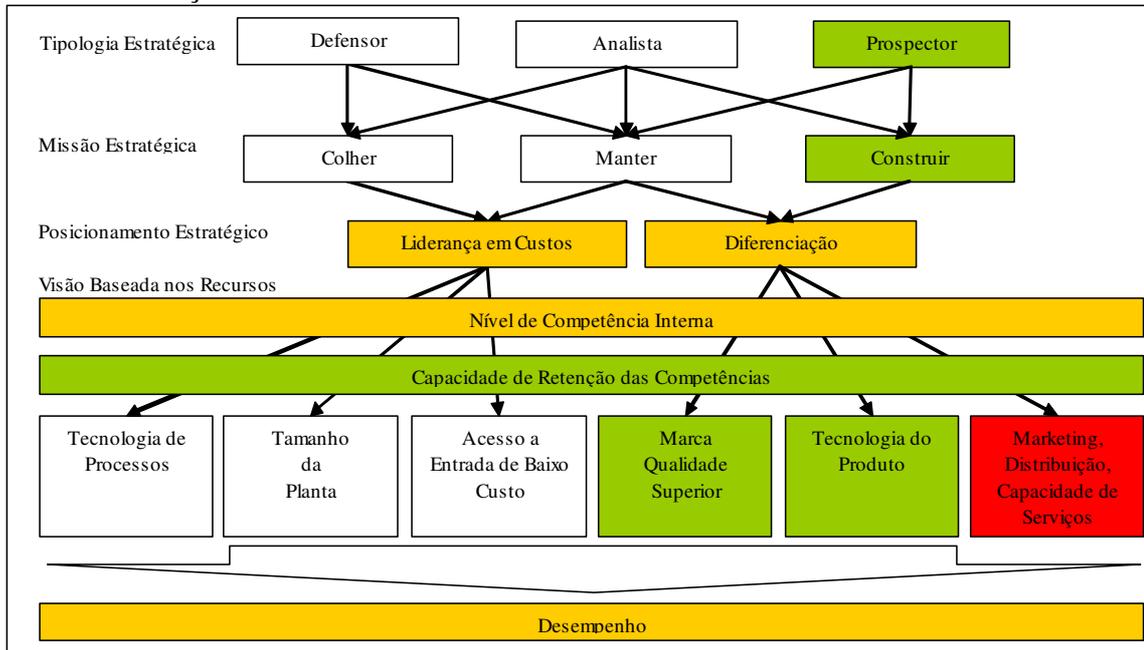


Figura 7 – A integração estratégica do cluster 6.

A relação com o modelo de integração estratégica é mostrado na Figura 7. Para o cluster 6, com tipologia do Prospector, e missão de Construir, o esperado é que possuísse um posicionamento estratégico baseado na diferenciação, e isso não ocorre na intensidade que deveria ocorrer. O nível de concordância com a diferenciação é médio e é com a mesma intensidade que busca a liderança em custos, combinação que não gera vantagem competitiva. Com relação à RBV, apesar de o nível de competência ser médio, existe uma boa capacidade de retenção de tais competências baseadas na Marca, Qualidade superior de Produto e Tecnologia do Produto. Por outro lado, há uma negação das questões relacionadas ao Marketing, Distribuição e Capacidade de Serviços.

As questões de identificação das empresas que compõem a amostra foram cruzadas ainda com os grupos formados pela Análise de cluster com o objetivo de identificar características que pudessem avaliar os clusters a partir dessas características. Contudo não foi possível identificar nenhum padrão de comportamento em relação às questões de perfil dos entrevistados e empresas com os clusters formados.

## 5. CONCLUSÃO

As inter-relações de uma empresa com o seu ambiente exigem constantes ajustes em sua maneira de atuar com uma finalidade quase que única: obter uma vantagem competitiva que possibilite um desempenho superior a media das outras empresas de seu segmento (PORTER, 1989). Este trabalho buscou identificar as estratégias organizacionais a elas associadas de um grupo de 32 empresas médias e grandes do Rio Grande do Sul. Isso foi possível à medida que se analisou cada uma das abordagens estratégicas dentro de cada um dos seis clusters identificados com auxílio da técnica de análise fatorial. Mas o trabalho não se ateve somente a isso. Buscou também estabelecer uma relação entre as abordagens estratégicas adotadas por esses clusters com o desempenho percebido por eles.

Em vista das escolhas estratégicas e o desempenho percebido por seus gestores pode-se afirmar que o *cluster 2* apresenta alto desempenho por apresentar a melhor ligação entre as abordagens estratégicas. Já o *cluster 3* também apresenta boa ligação entre as abordagens estratégicas, mas possui baixa retenção de suas competências e assim seu desempenho cai para a média de mercado. Semelhante ao *cluster 3*, o *cluster 6* até apresenta boa capacidade de retenção de suas competências internas, mas não busca posicionamento estratégico específico de diferenciação, única opção viável em vista das demais escolhas estratégicas.

O *cluster 4*, diferentemente do *cluster 6*, busca posicionamento estratégico de liderança em custos e diferenciação simultaneamente, o que leva há uma posição média de desempenho. Uma empresa com uma abordagem tipológica de prospector não deve possuir uma missão estratégica de colheita, escolhas não compatíveis, o que justifica um desempenho médio de mercado. O *cluster 5* apresenta uma boa configuração das suas abordagens estratégicas, contudo, ao fazer a escolha pela diferenciação, discorda substancialmente as questões relacionadas a custo. Porter (1989) afirma que deve haver o controle rigoroso de custos das áreas não relacionadas à diferenciação e este *cluster* parece não se ater a isso. Por fim, com desempenho abaixo da média, o *cluster 1* nega a busca pela diferenciação ou custos, além de possuir baixo nível de competência.

Pode-se afirmar que quanto mais alinhadas as escolhas estratégicas estiverem com o modelo teórico melhor será o desempenho obtido pelas empresas. Com a aplicação do instrumento em pesquisas torna-se possível mostrar de forma mais clara as opções estratégicas das organizações e mais facilmente se evidenciar sua relação com o controle de gestão. Ademais, é possível com ele, realizar análises comparativas entre estudos que tenham se baseado em diferentes escolas ou abordagens estratégicas.

Em vista das opções estratégicas da organização e seu alinhamento ou não com o modelo teórico proposto, é possível se estabelecer quais informações serão importantes para a avaliação do desempenho, tarefa que para Rocha (1999) é papel da Controladoria. O profissional dessa área precisa ter clareza sobre as estratégias organizacionais tanto para apoiar a tomada de decisão com as informações necessárias para que se façam as melhores escolhas, como para participar ativamente nesse processo.

Nesse sentido, a partir dos critérios que envolvem um sistema de informação, planejamento e controle recomenda-se a investigação dos tipos de controle utilizados para cada abordagem estratégica capazes de melhorar o controle de gestão das empresas.

## REFERÊNCIAS

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, n17, v1, 1991.

BORINELLI, M.L. *Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis*. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, FEA/Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. São Paulo: Makron Books, 1993.

DIEHL, C. A. Gestão estratégica de custos: uma estrutura para análise da estratégia praticada em empresas de serviços. In: IX Congresso Internacional de Custos, *Anais*. Florianópolis, 2005.

GIMENEZ, F. A. P; PELISSON, C; KRÜGER, E. G. S; HAYASHI JR, P. Estratégias em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. *RAC*, v3, n2, maio/ago.

1999.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*. Berkeley, v. 33, Issue 3, Spring 1991.

\_\_\_\_\_. *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. Cambridge: Blackwell, 1992.

GUPTA, Anil K.; GOVINDARAJAN. V. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal* (pre-1986), v. 27, n. 1; p. 25-41, mar. 1984.

HAIR JR., J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, Ronald L.; BLACK, William C. *Multivariate data analysis*. 5. ed., New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HOFER, C.W; SCHENDEL. D. *Strategy formulation: analytical concepts*. St. Paul: West Publishing, 1978.

JUGDEV, K. *Developing and sustaining project management as a strategy asset: a multiple case study using the resource-based view*. 2003, Thesis. (Doctor of Philosophy) - University of Calgary, 2003.

KALD, M.; NILSSON, F.; RAPP, B. On strategy and management control: the importance of classifying the strategy of the business. *British Journal of Management*, v. 11, p. 197-212, 2000.

LANGFIELD-SMITH, K. Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society*, v. 22, n. 2, p. 207-232, 1997.

MCDERMOTT, M. A. *An empirical investigation of core competence and firm performance*. 2003, Dissertation (Doctor of Philosophy) - University at Albany, State University of New York, 2003.

METTS, G. A. *An investigation of relationship between strategy making and performance; the role of adaptive decision making in the development of strategy in small and medium-sized manufacturing companies*. 2004. Dissertation (Doctor of Philosophy) - The University of Toledo, May 2004.

MILES, R. E; SNOW, C. C.; MEYER; A. D; COLEMAN JR., H. J. *Organizational strategy, structure, and process*. The Academy of Management Review (pre-1986); Jul. 1978;

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

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. *O processo da estratégia*. ed3, Porto Alegre: Bookman, 2001.

NAMUSONGE, M. J. *Linking competencies with strategy: the case of small and medium-sized exporting firms in Kenya*. 2003. Dissertation (Doctor of Philosophy) - University of Illinois at Urbana-Champaign, 2003.

OLIVEIRA, L. M; GOMES, M. B; NEUMANN, R. A; ARNOSTI, J. C. M. Gestão estratégica da logística e seus fatores críticos de sucesso. In: X CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. *Anais...*, 2003.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. *Estratégia competitiva - técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

ROCHA, W. *Contribuição ao estudo de um modelo conceitual de sistema de informação de gestão estratégica*. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, FEA/Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

SINICKAS, A. Improving understanding of strategy. *Strategic Communication Management*. v.10, Issue 2, p. 12. Feb./Mar. 2006.

SOEKARSONO, T. U. *Integration and economics: triangulating on agribusiness competitiveness through strategy and economic theories*. 2001. Thesis (Doctor of Philosophy) - University of Illinois at Urbana-Champaign, 2001.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. *Rev. FAE*, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, jan./abr. 2002.

WAN, Z. *Competitive strategy, competitive forces and business level performance in the u.s. upholstered, Wood Household Furniture Industry*. Dissertation (Doctor of Philosophy) - Faculty of Mississippi State University, May 2004.

WHIPP, R. *Creative deconstruction: strategy and organizations*. Handbook of Organization Studies. London: Sage, 1996.

ZHUANG, Youlong. *A resource-based view of electronic commerce*. 2000. Dissertation (Doctor of Philosophy) - University at Kentucky, 2000.