



Revista Universo Contábil

ISSN: 1809-3337

universocontabil@furb.br

Universidade Regional de Blumenau

Brasil

Diehl, Carlos Alberto; Souza, Marcos Antônio de; Bent Hansen, Peter  
ESTRUTURA ANALÍTICA PARA IDENTIFICAÇÃO DA ESTRATÉGIA PRATICADA: UM ESTUDO EM  
DUAS EMPRESAS DE SERVIÇOS

Revista Universo Contábil, vol. 6, núm. 3, julio-septiembre, 2010, pp. 6-28  
Universidade Regional de Blumenau  
Blumenau, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=117015473002>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337  
FURB, v. 6, n.3, p. 06-28, jul./set., 2010

doi:10.4270/ruc.2010319  
Disponível em [www.furb.br/universocontabil](http://www.furb.br/universocontabil)



## ESTRUTURA ANALÍTICA PARA IDENTIFICAÇÃO DA ESTRATÉGIA PRATICADA: UM ESTUDO EM DUAS EMPRESAS DE SERVIÇOS\*

**ANALYTICAL STRUCTURE TO PRACTICED STRATEGY IDENTIFICATION: A STUDY OF  
TWO SERVICE COMPANIES**

**Carlos Alberto Diehl**

Doutor em Engenharia de Produção pela EPS/UFSC  
Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis  
da Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
Endereço: Av. Unisinos, 950, Sala 5A402d – Bairro Cristo Rei  
CEP: 93022-000 – São Leopoldo/RS – Brasil  
E-mail: cd@unisinos.br  
Telefone: (51) 3263-3813

**Marcos Antônio de Souza**

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP  
Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis  
da Universidade do Vale do Rio dos Sinos  
Endereço: Av. Unisinos, 950, Sala 5A401a – Bairro Cristo Rei  
CEP: 93022-000 – São Leopoldo/RS – Brasil  
E-mail: marcosas@unisinos.br  
Telefone: (51) 3591-1100 - R.1580

**Peter Bent Hansen**

Doutor em Engenharia de Produção pela UFRGS  
Professor do Mestrado em Administração de Negócios da PUC/RS  
Endereço: Av. Ipiranga, 668  
CEP: 90619-900 – Porto Alegre/ RS – Brasil  
E-mail: peter.hansen@pucrs.br  
Telefone: (51) 3320-3524

## RESUMO

A gestão estratégica constitui um tema de crescente interesse ao longo das últimas décadas. Através da gestão são colocadas em prática as ações decorrentes da estratégia organizacional.

\* Artigo recebido em 17/06/2009; Revisado por parecer em 09/08/2009; Reformulado em 17/09/2009.

## ESTRUTURA ANALÍTICA PARA IDENTIFICAÇÃO DA ESTRATÉGIA PRATICADA: UM ESTUDO EM DUAS EMPRESAS DE SERVIÇOS

---

estabelecida. No entanto, para a realização da gestão é necessária a identificação e a compreensão da estratégia da organização. Conceitualmente, existem diversas abordagens sobre estratégia, com diferentes elementos e características. O objetivo deste estudo é propor uma estrutura de análise para identificar as estratégias praticadas nas organizações, mediante a consolidação de diversas escolas. Para isso, as abordagens de posicionamento estratégico, tipologia estratégica, missão estratégica e visão baseada em recursos são unificadas em um quadro de referência, através de uma abordagem dedutiva. Os diferentes elementos destas abordagens são reunidos em uma estrutura de pesquisa que serve como base para investigação da estratégia praticada. Esta estrutura foi, ilustrativamente, aplicada em duas organizações de serviços, por meio de estudos de caso. Pôde-se perceber em uma das organizações clareza estratégica, em um posicionamento de diferenciação, com percepção de desempenho satisfatório por seus executivos; na outra organização a estratégia praticada é menos evidente. Em ambos os casos identificaram-se elementos das diferentes abordagens estratégicas e eventuais deficiências e limitações da gestão da estratégica, inclusive com percepção pelos executivos do seu efeito no desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** Identificação de estratégia. Quadro de referência. Empresas de serviços.

### ABSTRACT

*The strategic management is a subject of growing interest over the last decades. Through the management the actions resulting from the established organizational strategy are put into practice. However, for the implementation of the management it is necessary to identify and understand clearly the organization strategy. Conceptually, there are various approaches on strategy, with different components and characteristics. The goal of this work is to propose a structure analyses to identify the strategies practiced in the organizations through the consolidations of several schools. To do so, the approaches of strategic positioning, strategic typology, strategic mission and resource-based view are unified in a reference framework through a deductive approach. The different elements of these approaches are put together in a structure of research that serves as basis to the research of the strategy practiced. This structure was applied illustratively in two organizations of services, through case study. It was perceived in one of the organizations a great strategic clarity, in a position of differentiation, with its executives' perception of satisfactory performance; in the other organization the practiced strategy is less evident. In both cases it was possible to identify elements of different strategic approaches and possible deficiency and limitations of the strategy management, including executives' perception of its effect on organizational performance.*

**Keywords:** Strategy identification. Reference framework. Service companies.

### 1 INTRODUÇÃO

O acirramento da competição intercapitalista ao longo das últimas décadas, de forma global, associado à rapidez de desenvolvimento de novos produtos e serviços, envolvendo a tecnologia, e a parcial queda de barreiras comerciais e de proteção de mercados, tem tornado o cenário de atuação das organizações empresariais progressivamente instável. Neste contexto, a formulação de adequadas estratégias de negócio e, principalmente, sua posterior transformação em ações de gestão, tornou-se aspecto importante, pois elas tornam as organizações mais alinhadas com o ambiente circundante, bem como melhoram o uso de seus

que o alinhamento entre estes elementos aumenta a efetividade organizacional (WHITE, 1996; DAVILA, 2000). Para isto, um primeiro passo necessário é a identificação da estratégia praticada pela organização para que se possa realizar a análise da relação desta com os sistemas de custo e outros sistemas de gestão da empresa.

Diante destas constatações, este trabalho tem como objetivo propor uma estrutura de análise para identificar as estratégias praticadas nas organizações, as quais são expressas nas atividades, nos processos e projetos que ofereçam vantagens competitivas. A construção teórica desenvolvida considerou as diferentes abordagens estratégicas como as propostas por Porter (1992, 1997), Miles e Snow (1978), Henderson (1979), Prahalad e Hamel (1991) e Barney (1991), consolidando-as por meio de uma abordagem dedutiva. Para ilustrar o tema, apresenta-se uma pesquisa de identificação de estratégias praticadas em duas organizações destacadas em sua área de atuação, no setor de serviços: uma do setor de segurança e outra no setor courreiro-calçadista. A investigação se deu por meio de estudos de caso.

O formato adotado na estrutura de análise proposta tem uma visão determinista (BIGNETTI; PAIVA, 2002), baseado principalmente na escola de posicionamento (PORTER, 1992, 1997) com contribuições das abordagens de missão estratégica (HOFER; SCHENDEL, 1978; HENDERSON, 1979), de tipologia estratégica (MILES; SNOW, 1978) e visão baseada em recursos (BARNEY, 1991).

A principal contribuição do estudo é desenvolver e testar uma estrutura analítica que permite identificar a estratégia organizacional. Do ponto de vista acadêmico, o uso de uma estrutura comum de análise aumenta o poder comparativo entre diferentes estudos. Pretende-se contribuir também, no campo aplicado, para que as organizações possam comparar a sua estratégia praticada com a estratégia deliberada (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000), verificando em que grau as decisões de longo prazo são coerentes com as ações estratégicas concretas e possibilitando correções, caso necessário.

## 2 ESTRATÉGIA: O CONCEITO E AS SUAS ABORDAGENS

A estratégia pode ser entendida como instrumento na busca de uma vantagem comparativa significativa e sustentável (PORTER, 1992) e isto só é obtido através de ações concretas. É possível existir uma intenção estratégica - ou uma estratégia deliberada (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) - mas a estratégia real da organização só pode ser identificada pela sua prática. Weick (1995) comprehende a organização como um conjunto de ações que fazem sentido, incentivando que as pessoas atuem, pensem claramente e se aproximem uma das outras para que os eventos tenham maior significado. Segundo Weick (1995), estratégia significa escolher alternativas para gerar ações com significado, contribuindo para entender o conceito de estratégia como perspectiva, tal como proposto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). De outra forma, desenvolvida como perspectiva, Éder e Ackermann (1998) consideram estratégia como um conjunto coerente de ações individuais para viabilizar um sistema de objetivos, conjunto este suportado como um ativo por uma auto-sustentável massa crítica de opiniões na organização.

Mas a estratégia não existe, de fato, somente como proposta teórica; ela se realiza na prática. Para se observar a real estratégia de uma organização deve-se ir além dos discursos, declarações e documentos formais. Deve-se buscar identificar a prática estratégica da organização, a sua estratégia realizada, que nem sempre é a mesma que foi deliberada (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). A complexidade na compreensão do conceito de estratégia pode ser um dos dificultadores de sua interpretação aplicada nas organizações, exigindo estabelecer premissas básicas que facilitem a sua identificação (LORINO; TARONDEAU, 1998), tais como: a) A estratégia traduz a busca de objetivos po-

enquanto ação sobre o ambiente; c) A estratégia se baseia em uma teoria sobre um ambiente incerto - resultados não podem ser previstos com certeza; d) A estratégia se apóia sobre recursos ou capacidades e depende do tempo; e) A estratégia visa melhorar o desempenho da organização, usando em seu proveito as condições do ambiente.

A prática estratégica se dá pela implantação de processos e projetos que possam fornecer vantagem competitiva. Os processos estratégicos fazem uso de recursos e capacidades que a organização possui ou necessitará desenvolver (LORINO; TARONDEAU, 1998). Eles permitem a busca da vantagem competitiva, sendo operacionalizados por recursos ou competências, que se materializam em produtos centrais ou finais. Analogamente, Porter (1997) cita os elementos críticos da cadeia de valor da empresa, como geradores de valor para os clientes. Outras abordagens, de uma forma similar, reforçam a importância dos recursos ou competências centrais - *core competences* - (PRAHALAD; HAMEL, 1991).

A partir dessas reflexões, considera-se neste artigo que estratégia é o conjunto de decisões de longo prazo que envolve o comprometimento de recursos organizacionais para ação concreta sobre o ambiente, visando elevar o desempenho através do alcance de determinados objetivos. Portanto, estratégia também é a ação.

## **2.1 Estratégia e ação organizacional: o que é decidido nem sempre é implementado**

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) analisam a relação entre estratégias pretendidas e estratégias realizadas. Uma estratégia pode ser formalmente concebida, geralmente de maneira *top-down*, ou de-cima-para-baixo, e buscada sua implementação. De forma consciente ou não, essa estratégia pode ser parcialmente abandonada (estratégia não-realizada), resultando a estratégia deliberada. Ao mesmo tempo, estratégias emergentes podem surgir. Estas podem ter origem em experimentações na linha de frente, táticas que se ampliam, decisões oriundas de mudanças ambientais, entre outras circunstâncias, e freqüentemente acontecem de baixo-para-cima. A conjunção de estratégias emergentes com estratégias deliberadas dá origem à estratégia realizada. Dependendo da organização e do ambiente competitivo é mais útil considerar-se as propostas estratégicas iniciais como orientações gerais (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Para Sinickas (2006) existem problemas na comunicação da estratégia e eles podem gerar diferentes percepções da mesma e, portanto, devem ser considerados.

A forma como a organização se relaciona com o ambiente depende de um determinado tipo de comportamento que pode ainda não existir. A estratégia genérica pode ser considerada um alvo de comportamento que a empresa busca. Os caminhos que a organização utiliza para atingi-lo - a forma concreta através da qual ela o operacionaliza - pode ser chamada *dimensão estratégica*. Em uma visão funcional, estratégia de produção, Slack (1993) propõe como dimensões competitivas qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custos. Whealwright (1984), a partir de prioridades competitivas, sugere qualidade, custos, flexibilidade e confiabilidade. As escolhas estratégicas de uma organização são discutidas por diferentes abordagens. A seguir apresentam-se algumas características que identificam as escolhas estratégicas consideradas neste trabalho.

## **2.2 Abordagem das estratégias competitivas genéricas ou da posição estratégica**

Porter (1997) propõe três estratégias genéricas: custo, diferenciação e enfoque. Estas estão baseadas em dois tipos de vantagens competitivas, custo e diferenciação, que podem possuir um alvo amplo ou estreito (dando origem ao enfoque). O Quadro 1 resume suas

posição estratégica, organizadas em características, foco da gestão, decisões de marketing, foco dos indicadores e percepção dos executivos.

Estratégia	Custo	Diferenciação	Enfoque
Características	Economias de escala; curva de aprendizagem; rígido controle de custos; minimização de custos (P&D, força de vendas, publicidade); baixo custo de insumos; importância dos custos planejados; controle de custo de fabricação; uso do custo para apreçamento	Serviço superior; rede de revendedores; projeto de produto; características de produto; tecnologia de produto; disponibilidade de produto; flexibilidade de produto	Importância dos custos de marketing; maior importância aos orçamentos; menor importância do custo para apreçamento; análise de custo dos concorrentes fidelidade à marca
Foco da gestão	Processo	Produto	
Decisões de marketing	Foco no custo	Foco na dimensão (produto “global”, qualidade de serviços, etc.)	Foco no nicho
Foco dos Indicadores	Controle de custos	Controle da dimensão estratégica	Controle do nicho
Percepção dos executivos	Custo	Alguma dimensão estratégica diferenciadora no mercado	Segmento específico de clientes

**Quadro 1 - Características de posições estratégicas competitivas**

Fonte: elaborado com base em Porter (1997).

### 2.3 Abordagem de configuração organizacional ou de tipologia estratégica

Miles e Snow (1978) propõem uma tipologia estratégica (Quadro 2) consistindo de três categorias: defensores, prospectores e analistas. Nestas, há a busca pelo alinhamento entre seus elementos: estratégia, tecnologia, estrutura e processos. A organização é vista como um todo, integrada dinamicamente com seu ambiente. Uma quarta categoria é denominada de reativos, que consiste em falha estratégica devido a inconsistências entre os elementos do modelo, inviabilizando-o.

Estratégia	Prospectores	Analistas	Defensores
Características	Flexibilidade (tecnologia e organização); inovação; busca de oportunidades; marketing e P&D são funções dominantes; menos ênfase em lucratividade e eficiência; ênfase em liderança e inovação	Minimizar o risco; maximizar o lucro; equilíbrio; estabilidade e flexibilidade; crescimento estável; planejamento marketing x operação intenso em domínios estáveis	Estabilidade; preços competitivos ou qualidade; eficiência tecnológica; controle rigoroso; funções críticas: finanças, produção e engenharia; pouca ênfase em marketing e P&D; estrutura reflete especialização em produtos, mercados e tecnologia
Troca de mercados e produtos	Procura contínua de novos mercados e produtos; criam incertezas no mercado	Expansão planejada dos negócios em ambientes conhecidos	Linha de produtos estreitos; pouco desenvolvimento em produtos e mercados

**Quadro 2 - Características de tipologias estratégicas**

Fonte: elaborado com base em Miles e Snow (1978).

### 2.4 Abordagem da missão estratégica da unidade de negócios

A missão da unidade de negócios, proposta por Hofer e Schendel (1978) e Henderson (1979) consiste em uma análise de *trade-offs* entre crescimento da participação de mercado (*market share*) e ganhos de curto prazo. A missão da organização, neste caso, pode consistir de construir, manter, colher e desinvestir, conforme suas características. Em vista das

Missão	Construir	Manter	Colher	Desinvestir
Características	Busca maior fatia de mercado; busca consolidar posição; algum tipo de superioridade competitiva	Manter participação de mercado; retorno sobre o investimento; tendem a operar em mercados de alto crescimento com alta fatia	Foco em resultados de curto prazo; foco em fluxo de caixa	Retirada dos investimentos não rentáveis; nenhum tipo de investimento
Indicadores	Inicial pequena e busca crescer	Manter participação	Manter ou reduzir; prefere lucratividade	Reducir
Participação de mercado				
Lucratividade	Curto prazo relegado em relação ao longo prazo	Retorno sobre o investimento	Foco no curto prazo	Curtíssimo prazo
Fluxo de caixa	Negativo	Levemente positivo	Altamente positivo	Se possível, positivo, independente do ROD

**Quadro 3 - Características de missões estratégicas**

Fonte: adaptado de Hofer e Schendel (1978) e Henderson (1979).

## 2.5 Abordagem da visão baseada em recursos (RBV)

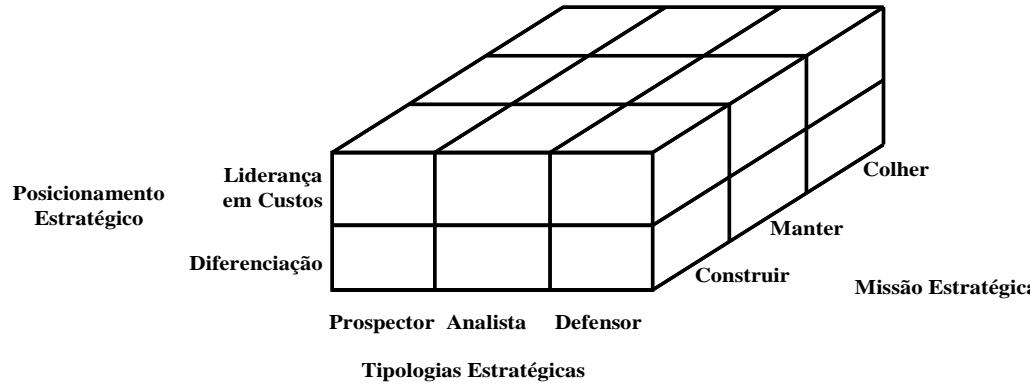
Uma abordagem sobre a qual tem crescido o interesse nas últimas décadas é a Visão Baseada em Recursos (RBV). Basicamente, esse modelo advoga que a vantagem competitiva sustentável deve ser obtida através de recursos estrategicamente relevantes. A teoria da estratégia baseada em recursos da empresa é uma alternativa à tradicional estratégia competitiva proposta por Porter (1997), que focaliza o lado externo da organização (BARNEY, 1991). O lado interno vem sendo enfocado pela teoria baseada em recursos da empresa, a qual enfatiza os recursos internos como posição estratégica para alcançar vantagem competitiva sustentável (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PRAHALAD e HAMMEL, 1991). Estudos empíricos sugerem que ambas - estratégia competitiva e teoria baseada em recursos da empresa - são determinantes para o desempenho da organização (HENDERSON e MITCHELL, 1997; LIOUKAS e SPANOS, 2001). O inventário de ativos que permite a uma organização desenvolver vantagens competitivas estabelece sua posição baseada em seus recursos, gerando um retorno superior de capital (PENROSE, 1959).

Segundo Barney e Arikan (2001, p. 138), “recursos são os ativos tangíveis e intangíveis das organizações utilizados para concepção e implantação de suas estratégias”. Barney (1991) propõe que os recursos estratégicos, para serem promotores de vantagem competitiva sustentável na organização, apresentem as seguintes características: a) devem ter valor - possibilitar que a empresa estabeleça estratégias que melhorem a sua eficácia e a sua eficiência; b) devem ser raros entre as empresas do segmento de competição atual ou entre aquelas com potencial competitivo; c) devem ser não imitáveis; d) não devem ser substituíveis por outro recurso que possibilite a mesma estratégia.

As diferentes abordagens estratégicas aqui tratadas têm sido usadas em diversos trabalhos de pesquisa científica. Essa multiplicidade de visões, se por um lado cria riqueza de detalhes e amplia o conhecimento sobre a realidade da estratégia, por outro lado dificulta a comparação entre estudos que usa diferentes abordagens. Assim, apresenta-se a seguir um modelo que propõe a integração dessas abordagens.

## 2.6 Modelo proposto

Langfield-Smith (1997) apresenta uma proposta de agrupamento destas abordagens de estratégias, sugerindo que poderia haver certa similitude entre construir, diferenciação e prospectores e entre colher ou manter, liderança em custo e defensores (Figura 1).

**Figura 1 - Integração de classificações estratégicas**

Fonte: Langfield-Smith (1997, p. 212).

O autor faz uma revisão crítica sobre pesquisas que estudam a relação entre controle de gestão e estratégia. Ao reconhecer que investigações nesta temática raramente reconhecem o caráter multidisciplinar da estratégia, ele propõe a integração de variáveis estratégicas em uma estrutura única, através da consideração de suas diferenças e semelhanças. O presente trabalho usa uma abordagem semelhante à que Langfield-Smith (1997) adotou, com exceção da RBV, que é incorporada ao modelo original.

A partir do modelo apresentado na Figura 1, e usando as categorias de posicionamento estratégico como base, é possível se propor uma estrutura analítica de estratégias organizacionais mostrada no Quadro 4.

Categorias de Pesquisa da Estratégia	Grupos de Estratégias		
	Custo	Diferenciação	Enfoque
Propaganda e publicidade	Custo, valor, compartilhada	Foco na dimensão estratégica elaborada	Focada no segmento específico de atuação
Declaração de estratégia	Custo, preço, valor	Diferenciação, dimensão estratégica	Focado nas necessidades dos clientes do segmento
Práticas estratégicas diárias	Foco em eficiência, padronização	Foco em desenvolvimento, inovação	Dependente da vantagem competitiva
Iniciativas estratégicas	Foco no processo: redução de custo, eficiência	Foco no mercado: expansão, inovação publicidade P&D, etc.	Dependente da vantagem competitiva
Percepção dos executivos	Custo	Dimensão (qualidade, serviço, etc)	Cliente, nicho, segmento
Funções organizacionais críticas	Engenharia, operação	Pesquisa e desenvolvimento, marketing	Associada ao segmento e tipo de vantagem competitiva
Grau de Inovação	Baixa	Alta	Dependente do segmento
Visão que o mercado tem da empresa	Custo, preço	Dimensão estratégica	Segmento, restrito
Foco da lucratividade	Curto e médio prazo	Longo prazo	Depende da vantagem buscada
Aspectos simbólicos relacionados	Eficiência, austeridade, redução de desperdícios	Relacionados à dimensão estratégica	Dependente do segmento e da vantagem competitiva
Recursos estratégicos	Valor; imitabilidade; substituibilidade; raridade		

**Quadro 4 – Estrutura para identificar a posição estratégica**

Fonte: elaborado com base em Porter (1992, 1997), Henderson (1979), Hofer e Schendel (1978), Miles e Snow (1978).

Esta estrutura integra as diferentes abordagens estratégicas apresentadas no referencial teórico (seção 2), com exceção da RBV, identificada de forma independente das demais. O modelo de Langfield-Smith, esquematizado na Figura 1, permite realizar a integração das escolhas estratégicas das propostas abordadas nas seções anteriores, permitindo assim identificar o posicionamento estratégico da unidade de negócios.

O modelo de pesquisa proposto, sintetizado no Quadro 4, tem como referência principal o modelo de Porter (1992, 1997). Nessa estrutura foram estabelecidas categorias de análise, baseadas nas variáveis que permitem identificar cada um dos diferentes grupos de estratégias. Adicionalmente, procura-se identificar características que possam ser associadas com os modelos de missão estratégica, proposto por Henderson (1979) e Hofer e Schendel (1978), de tipologia estratégica, proposta por Miles e Snow (1978) e a abordagem da visão baseada em recursos (RBV) (BARNEY, 1991).

### 3 CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS

Este estudo envolveu as seguintes etapas de pesquisa:

- a) revisão da literatura sobre estratégia;
- b) desenvolvimento da estrutura de pesquisa, a partir de elementos identificados na seção anterior (estrutura proposta de análise de estratégias). Para esta etapa se usou uma abordagem dedutiva e método tipológico (LAKATOS; MARCONI, 2004) para a identificação dos aspectos concordantes dos construtos teóricos utilizados e construção de uma estrutura de análise, usando como referência o modelo de Langfield-Smith (1997);
- c) aplicação da estrutura de análise em duas organizações (Empresas A e B), através de estudos de caso exploratórios, durante períodos de cinco meses no primeiro e três meses no segundo caso. O período total de pesquisa foi de sete meses;
- d) análise de conteúdo das entrevistas (BARDIN, 2004), usando como unidade de registro o tema e o classificando de acordo com as categorias definidas no Quadro 4 e o respectivo grupo, em cada organização investigada. Secundariamente também foram identificados os grupos referentes às abordagens de missão, estratégia, tipologia estratégica e RBV. Após, foi feita a discussão dos casos.

Diversas formas de classificação das pesquisas são encontradas na literatura. O estudo pode ser classificado segundo Silva e Menezes (2001) quanto:

- a) à natureza - aplicado, pois visa auxiliar a identificação da estratégia organizacional, um problema prático específico;
- b) à abordagem do problema - qualitativa, pois lida com evidências não quantitativas e tem seu foco no processo estratégico e seu significado;
- c) aos objetivos - descritiva e exploratória, pois visa identificar a estratégia praticada e avaliar a estrutura desenvolvida;
- d) aos procedimentos técnicos - é um estudo de caso, pois estuda a prática estratégica como um fenômeno organizacional.

O estudo de caso é uma técnica de pesquisa que envolve múltiplos métodos de coleta de dados (STEWART, 1997). Alguns destes foram utilizados, incluindo conforme Yin, 1994:

- a) pesquisa em arquivos de registros (eletrônicos e impressos) - documentos internos de diversas áreas das organizações, *sites* e documentos históricos, como demonstrações contábeis;
- b) entrevistas com executivos das organizações, afeitos à área da pesquisa - na empresa A foram entrevistados o diretor administrativo-financeiro, o *controller* e o contador. Na empresa B foram entrevistados o presidente, o diretor financeiro,

cerca de 20 horas e em torno de 80 horas nas respectivas transcrições;

- c) observação direta, mediante circulação nas dependências das empresas;
- d) observação participante - foram assistidas reuniões durante a investigação;
- e) artefatos físicos - foram observadas instalações, relatórios de gestão, materiais entre outros, ajudando a construir a percepção do estilo gerencial;
- f) documentos externos - propagandas, jornais, revistas, extranet, entre outros.

Algumas táticas foram utilizadas nesta pesquisa para reforçar sua validade e sua confiabilidade (YIN, 1994):

- a) múltiplas fontes de evidência - realizadas entrevistas com nove executivos anotadas e gravadas e comparadas com as informações obtidas nos documentos internos e externos e observação direta e participante;
- b) revisão do relatório por informantes-chave - na Empresa A foi revisado pelo diretor administrativo-financeiro, o mais importante executivo após os acionistas;
- c) análise de outras possíveis interferências - foram analisadas possíveis interferências como momento, ambiente e mudanças realizadas. Por exemplo, no caso da Empresa B foram considerados aspectos típicos do setor, influenciando a organização. No caso da Empresa A, ilustrativamente, ponderou-se o fato da empresa estar, no momento da pesquisa, em dificuldades financeiras e sua possível influência sobre a percepção dos agentes organizacionais;
- d) evidências convergentes - onde evidências não convergiam, buscaram-se entendimento entre as diferentes explicações. Por exemplo, as diferentes percepções da estratégia existente entre os dois acionistas, na Empresa B;
- e) uso de mais de um caso - foram utilizados dois casos em organizações de serviços;
- f) estudo piloto - o primeiro caso foi utilizado como estudo piloto, sendo complementado no decorrer da pesquisa. As informações obtidas serviram como base para o segundo caso;
- g) técnicas de anotações - foram feitas diversas anotações que serviram como base para entrevistas e observação. Por exemplo, na Empresa B a opinião do gerente geral sobre as regras comerciais foi anotada e depois confrontada com a opinião do gerente comercial;
- h) questões comprobatórias durante as entrevistas - foram realizadas várias perguntas contraditórias e solicitadas explicações para afirmações de executivos. Por exemplo, na Empresa B o gerente geral havia afirmado que eles monitoravam custos de dimensões competitivas, no caso aparência, e quando perguntado como eles faziam isto, o gerente geral disse que de fato não o faziam, mas tinham intenção de fazê-lo e se monitorava informal e intuitivamente.

O Quadro 5 mostra um resumo dos elementos gerais de pesquisa.

Elemento	Descrição		
Posições estratégicas	custo, diferenciação enfoque		
Unidade de análise	estratégia praticada		
Categorias de pesquisa	propaganda e publicidade	funções organizacionais críticas	lucratividade
	declaração de estratégia	Grau de Inovação	
	práticas estratégicas diárias	visão que o mercado tem da empresa(clientes, concorrentes, associações de classe)	
	iniciativas estratégicas	percepção dos executivos	aspectos simbólicos
Coleta de dados	entrevistas com gerentes	documentos internos	documentos externos
	arquivos de registros		
	documentos e artefatos simbólicos: declarações de missão, visão, valores, etc.		

## 4 OS ESTUDOS DE CASOS: AS EMPRESAS A E B

Por solicitação dos executivos, o nome das empresas foi omitido, sendo tratadas como Empresa A e Empresa B. No entanto, as empresas são descritas em detalhe, a seguir, o que permite a compreensão de seu contexto ambiental e organizacional. O primeiro caso, a Empresa A, serviu como pesquisa-piloto. Após as primeiras entrevistas, pequenos ajustes foram realizados, por exemplo, maior detalhamento no questionamento sobre as características que definem um recurso estrategicamente relevante. Após esses ajustes, a empresa foi novamente pesquisada, como é possível verificar pelo período mais longo desenvolvido, cinco meses. No segundo caso, Empresa B, o período foi de três meses.

### 4.1 O Caso Empresa A

A Empresa A é uma empresa do setor de serviços, fundada em 1973 para atuação no setor coureiro-calçadista e voltada para o público feminino, da adolescência à terceira idade, nas classes A e B. Seus acionistas são dois irmãos, cada um com 50% do capital. Um deles exerce o papel de superintendente executivo (também chamado coloquialmente de presidente) e é mais envolvido com o cotidiano da empresa. A matriz da empresa está sediada em Minas Gerais, com filial no Vale dos Sinos no Rio Grande do Sul e escritório em São Paulo. A empresa tem cerca de duzentos empregados.

Para esta pesquisa foram utilizadas dez horas em entrevistas. Foram entrevistados pessoalmente, o diretor administrativo-financeiro (DAF) e o controller e, por e-mail, o contador. Cabe ressaltar que na Empresa A, a área contábil-legal e a área de controladoria estão em áreas diferentes. O diretor comercial não foi entrevistado devido ao pequeno tempo de atuação na empresa, o que poderia distorcer a análise. O DAF é o principal executivo da empresa, sendo o gestor de maior confiança e proximidade dos acionistas. Possui formação na área contábil e larga experiência profissional. O controller também tem formação na área contábil e boa experiência nessa área, principalmente na empresa-caso. O contador é formado na área e acompanha a empresa praticamente desde sua fundação.

O relatório de caso foi revisado e aprovado pelo diretor administrativo-financeiro, considerado informante-chave. Os pesquisadores tiveram acesso a vários documentos, como o ZPF (um relatório de posição financeira), o DRE (Demonstração do Resultado do Exercício mensal e trimestral), projetos por área e catálogo de produtos. Também foi possível visitar as instalações no Vale dos Sinos. O site *web* da Empresa A também foi consultado.

As vendas são efetuadas por uma rede de duzentas lojas franqueadas (exclusivas da Empresa A) e mais de 3.000 lojas independentes. No ano de 2007, a empresa faturou cerca de R\$ 350 milhões. Seu principal produto é o desenvolvimento de produtos de moda, especialmente calçados femininos. A empresa lança cerca de oitenta linhas de calçados por ano, sempre procurando seguir e antecipar tendências de moda.

A empresa anteriormente fabricava os próprios produtos e constituía-se mais em fábrica do que em empresa de serviços. A partir do início da década de 1990, iniciou um processo de externalização da produção, tornando-se gradativamente uma franqueadora da marca e não mais fabricante. Hoje, a empresa afirma que "vende franquias, e não calçados". Sintomático desse foco em serviços, a empresa não emite notas fiscais (NF) de bens, mas de royalties para os fabricantes, embora isso também faça parte de uma estratégia tributária.

O processo inicia com a pesquisa de tendências de moda, muitas vezes por meio de viagens internacionais. Após isto, os protótipos são desenhados e montados na própria empresa. Depois da aprovação dos modelos a serem lançados, ela subcontrata fabricantes, que produzem os calçados segundo suas orientações e os remetem diretamente às lojas. A

A Empresa A desenvolve *design* de produtos, principalmente calçados femininos, mas também bolsas, cintos e outros acessórios, revendidos pelas lojas da rede de franqueados e lojas independentes. Há forte investimento na marca. Internamente, as únicas atividades produtivas realizadas são o desenvolvimento de produtos e de protótipos.

A empresa, durante essa pesquisa ainda parecia bastante focada nas atividades de retaguarda (desenvolvimento de produto em si), embora estivesse havendo um trabalho mais sistematizado junto às lojas franqueadas, tanto em termos de suporte administrativo como de atendimento de linha de frente. Anteriormente este trabalho era mais informal.

As declarações relativas à estratégia na empresa reforçam o atendimento ao cliente. Conforme afirmado nas entrevistas, a empresa procura oferecer o maior valor possível ao cliente em vista do preço cobrado. Ela faz isso desenvolvendo produtos de *design* moderno, antecipando tendências em moda.

Todas as preocupações com investimento são de longo prazo. Caso necessário, a empresa troca a lucratividade de curto prazo, pela de longo prazo. Exemplo disso foi a redução da rentabilidade da empresa para financiar a expansão da rede de franqueados, de cerca de 120 para 200 lojas.

Na empresa é claro que os principais investimentos são em pesquisa e desenvolvimento e em propaganda. Conforme dito por um dos entrevistados, todos os custos podem ser reduzidos, exceto propaganda. Reforçando esta percepção, a empresa é assídua anunciente de uma revista mensal voltada à moda, sempre em localizações nobres.

A taxa de troca de produtos no mercado é altíssima, com lançamento de cerca de 500 novos produtos por ano, a grande maioria com inovações radicais, em termos de moda.

As iniciativas estratégicas da organização estão voltadas principalmente a ações juntas ao mercado, como a procura por novas oportunidades de negócio a partir das competências existentes. Por exemplo, a entrada da empresa no desenvolvimento de acessórios, como bolsas, cintos e jóias. Outro aspecto buscado é a personalização dos produtos. Existe alguma preocupação com redução de custos, principalmente de desperdícios, mas somente em atividades não ligadas ao desenvolvimento de produto ou ao relacionamento com mercados em especial a propaganda.

Quanto às funções organizacionais críticas, as principais destacadas pelos entrevistados foram, na ordem, desenvolvimento de produto, vendas e marketing. Isto demonstra o viés mercadológico da empresa. Eles também foram unânimes em afirmar que esta situação é a mais adequada para a empresa, dentro de suas opções estratégicas.

Um aspecto simbólico que chama a atenção é o cuidado em proteger o desenvolvimento de produtos. As instalações onde essas atividades são desenvolvidas são de acesso restrito, com portas permanentemente controladas e janelas que impedem a visão interna para quem está fora da empresa.

## 4.2 Análise da estratégia da Empresa A

### 4.2.1 Posicionamento estratégico

A estratégia da empresa aponta para a diferenciação, com atenção a custos que não sejam relacionadas com inovação e imagem (que são as dimensões competitivas). Isso pode ser percebido por uma declaração do diretor administrativo-financeiro: “Estratégia é produto”. Nessa afirmativa, a abordagem “produto” diz respeito a um produto de moda, inovador, cujo conceito no mercado é o de “modernidade”. Também o superintendente afirma: “Tínhamos de fazer o melhor [sapato] e não o mais barato [...]. Vamos investir no foco do nosso negócio. Esse foco é a marca. “O foco das ações estratégicas na empresa é direcionado a ações de

#### **4.2.2 Missão estratégica**

Do ponto de vista de missão estratégica, há dois tipos de negócios: o primeiro, baseado na linha de produtos “conceituais”, busca fortalecer a marca, mas apresenta maior risco de fracassos em lançamentos. Ele não ignora a busca por lucro, mas visa estabelecer o conceito do negócio. Poder-se-ia considerar sua missão estratégica como “construir” ou “manter”.

O segundo negócio é apoiado na linha de produtos “básicos”. Estes sofrem pequenas modificações a cada lançamento e representam uma parcela significativa das receitas (em torno de 60%). Considera-se sua missão estratégica como “colher” ou manter. Isto é afirmado tanto pelo diretor administrativo-financeiro como pelo *controller*. Embora não haja propriamente uma migração dos negócios através das diferentes fases da matriz crescimento-participação, os mesmos desempenham funções semelhantes àquelas previstas no modelo. O negócio “básicos” é responsável pela geração do fluxo de caixa que sustenta o negócio “conceituais”. Esta caracterização deve ser vista com ressalva, pois não há, de forma estrita, um portfólio de investimentos ou unidades de negócio diferentes, situações típicas para o uso dessa abordagem.

#### **4.2.3 Tipologia estratégica**

Na abordagem de tipologia estratégica, como mostra o objetivo de inovação, a empresa tem clara caracterização de “prospector”. Grande parte dos esforços é direcionada para explorar novos negócios e mercados, como pode ser percebido pela afirmação do diretor administrativo-financeiro de que a principal prática estratégica diária é buscar novos negócios. A busca por estas oportunidades de negócio visa capitalizar a competência desenvolvimento de produtos.

#### **4.2.4 RBV**

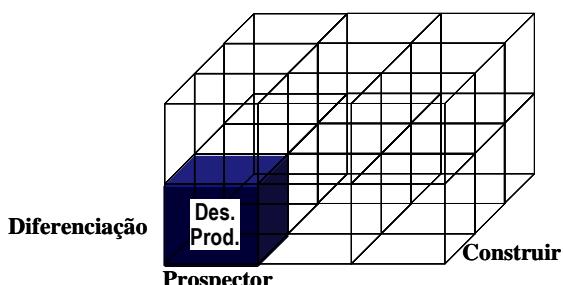
Já na abordagem da visão baseada em recursos, é evidente o uso da competência em “desenvolvimento de produtos”, inclusive reforçada por uma loja em Minas Gerais, que funciona como “laboratório de varejo” e pelo “Studio” (área que desenvolve sapatos criados por estilistas exclusivamente para desfiles). Nesse particular, considerando-se os elementos que definem um recurso estrategicamente relevante, destacam-se:

- a) valor - a competência desenvolvimento de produtos subsidia o valor da marca no mercado, a tal ponto de que a Empresa A é freqüentemente vítima de pirataria. As empresas que copiam os produtos e inclusive buscam imitar sua logomarca fazem por entenderem que o potencial cliente valoriza a marca;
- b) raridade - nenhuma marca tem a reputação que a Empresa A tem no seu segmento. Mesmo considerando a competência estabelecida, poucas empresas têm o conjunto de habilidades necessárias para o desenvolvimento de produtos desse tipo. O grupo de pessoas (estilistas) que responde fortemente por esse conjunto de habilidades parece ter encontrado na empresa um ambiente propício para atuar, fazendo com que as relações que existem forneçam uma competência rara de se encontrar em outras empresas. Parte disso provém da história da Empresa A e também da figura do superintendente, altamente motivador e inspirador nos aspectos de moda e desenvolvimento de produtos;
- c) imperfeitamente imitável - a história da organização, fortemente influenciada pelo superintendente, e sua evolução desde uma fábrica até uma empresa de serviços criou um entendimento único do setor. O fato de ter atuado como fabricante permite à empresa entender as dificuldades da fabricação do calçado, prevendo

percentual foi omitido a pedido da empresa). A experiência de varejo também permite maior proximidade com o consumidor, conhecendo-o mais profundamente do que outros concorrentes que não tenham esse entendimento. Outro aspecto que reforça essa proximidade são os freqüentes eventos realizados com os lojistas franqueados. É difícil afirmar categoricamente como o conjunto de elementos – a pessoa do superintendente, a experiência fabril e de varejo, o ambiente de trabalho entre outros – relacionam-se de forma a criar essa competência. Assim, seria difícil para concorrentes entender a relação causal entre esses elementos, minimizando a possibilidade de imitação. A complexidade das relações sociais pode ser exemplificada pela afirmação do diretor administrativo-financeiro de que é difícil lidar com "artistas". Os estilistas, maiores responsáveis pelo desenvolvimento do produto são, em última análise, também os responsáveis pelo sucesso da marca. As complexas relações sociais estabelecidas reforçam a dificuldade de imitação. Externamente, por exemplo, a empresa que é responsável pela logística e pelo relacionamento com os fornecedores da empresa (fábricas) trabalha, no mercado interno, exclusivamente para a Empresa A. Isso por si só é exceção neste segmento. Ademais, é uma relação mantida na base da confiança, isto é, não há relação contratual formalmente estabelecida;

- d) substituibilidade - a marca, suportada pelo desenvolvimento de produtos, é difícil, senão impossível, de ser substituída, pelo menos em curto prazo. A reputação da marca Empresa A junto à consumidora de calçados das classes A e B pode ser visto pelo fascínio que o produto causa, sendo associado freqüentemente à sofisticação. Isto pode ser observado por diversas reportagens veiculadas em revistas semanais brasileiras. Ainda que se pudesse, através de forte campanha publicitária, propagar-se uma marca concorrente, a estrutura de distribuição (franqueados), com suas peculiaridades (localização, design etc.) seria difícil de ser substituída em curto prazo.

A Figura 2 mostra as abordagens estratégicas da Empresa A, conforme o modelo de Langfield-Smith (1997).



**Figura 2 – As opções estratégicas da Empresa A**  
Fonte: dados da pesquisa.

A estratégia atual está em fase de consolidação. A empresa fez um redirecionamento estratégico no início dos anos 90, desfazendo-se de vários ativos, entre eles uma fábrica em Minas Gerais, e optando pelo investimento em inovação e na marca. No momento da condução desta pesquisa, era nítido para toda a organização que houve uma estabilização desse processo e há uma busca por crescimento, desde que mantidos (ou melhorados) os resultados. Há crescimento da atenção para com a rentabilidade. Pelo perfil do superintendente (inovador, desenvolvedor de moda), não havia até há pouco tempo grande

crescimento do negócio (número de franquias) levou ao questionamento dessa abordagem. Para enfrentar esse problema, dado que o superintendente não tem perfil “controlador”, foi contratado um diretor administrativo-financeiro cujo foco de trabalho é analisar e elevar a rentabilidade do negócio.

A estratégia parece bem absorvida pelas pessoas na Empresa A, uma vez que as pessoas têm percepções concordantes em relação às opções da empresa. No entanto, quando o assunto gira em torno de aspectos financeiros, há dúvidas quanto aos objetivos de longo prazo, possivelmente por causa da instabilidade financeira do momento. Uma ação paraclarear esses aspectos, em nível gerencial e operacional, poderia ser interessante.

#### 4.3 O Caso Empresa B

A Empresa B atua nas áreas de vigilância, portaria, monitoramento e ensino na área de segurança. Fundada em outubro de 1972, tem como acionistas dois irmãos. A empresa possui em torno de 5.000 funcionários. A sede corporativa está localizada no Vale do Paranhana no Rio Grande do Sul. Os principais negócios são vigilância e portaria. O faturamento em 2007 foi em torno de R\$ 100 milhões.

O trabalho de entrevistas na empresa durou cerca de nove horas. Foram entrevistados o presidente, o diretor financeiro, o gerente geral, o gerente comercial, a encarregada do financeiro e a supervisora comercial. O presidente e o diretor financeiro são também acionistas da empresa e atuam nela desde sua fundação; eles não têm formação superior, mas possuem larga experiência na área. O gerente geral tem ampla experiência executiva principalmente na área comercial, formação superior e pós-graduação na área de administração. O gerente comercial, embora sem formação superior, tem larga experiência na área. A encarregada do financeiro tem formação técnica de nível médio e experiência em finanças, já tendo desempenhado várias funções na empresa. A supervisora comercial tem pouca experiência na área.

Obteve-se amplo acesso a dados da empresa. Consultaram-se materiais de divulgação (*folders* e propagandas), dados financeiros (por exemplo, planilhas de custos) e operacionais, o *site* da empresa e outros relatórios impressos e eletrônicos. Foram também visitadas três sedes da empresa, no Vale dos Sinos e no Vale do Paranhama, no Rio Grande do Sul.

A empresa foca principalmente na linha de frente, tendo fortes cuidados com esse pessoal: seleção, treinamento, fiscalização do serviço, entre outros. Existem trabalhos de bastidor, como o monitoramento remoto de instalações, mas é um serviço que apóia a linha de frente. Também há grande cuidado com a apresentação do pessoal e dos veículos relacionados com a linha de frente.

A todo o momento, as pessoas se reportam à história da Empresa B: tradição, credibilidade, segurança no serviço prestado. Isto é bastante claro para as pessoas na organização e cria um senso de direção. Um dos motivos exógenos para tanto é alta taxa de entrada e mortalidade do setor, além de haver muitas empresas não consideradas sérias (*picaretas*, como são chamados na empresa). O setor se caracteriza pela fácil entrada (praticamente não há barreiras) e elevada informalidade, principalmente dos entrantes. Evidências disso, segundo os executivos, são a sonegação existente, abertura e fechamento irregular de empresas e falências mal explicadas. Como consequência, há muito interesse na Empresa B em mostrar e valorizar sua seriedade e idoneidade. O que é tônica das empresas citadas como mais idôneas do setor: a referência a "bons concorrentes" (PORTER, 1997). É possível que se o setor passasse por forte regulamentação (pública ou associativa), esses aspectos deixassem de ser importantes, não mais funcionando como orientação estratégica.

Em relação à lucratividade, há tendência em escolher investimentos de mais longo

curto prazo como opção. Embora seja um caso isolado e trate-se de pessoa ligada à tesouraria, pode ser interessante avaliar-se até que ponto as visões de lucratividade da gerência e da direção estão bem claras para o restante da organização, a fim de avaliar o alinhamento aos objetivos organizacionais. Em relação ao desempenho, os executivos crêem que, embora não seja ruim, também não possa ser considerado satisfatório, havendo espaço para melhoria.

Os investimentos em propaganda e publicidade estão focados na relação custo/benefício - no alcance da publicidade proporcional ao valor gasto, analisados intuitivamente. As características mais exploradas são a marca/credibilidade da empresa. Não há segmentação da propaganda, embora haja entendimento de que isso seria saudável. Os entrevistados entendem que a empresa é a maior do mercado, em número de funcionários, mas que isto é momentâneo, em vista do atendimento a alguns clientes de maior demanda.

Os executivos tendem a dizer que a empresa tem de baixo a médio nível de inovação, em termos de produtos. O que ocorre de fato é que a empresa não cria produtos; o máximo que faz é lançar antes, ou entre os primeiros competidores, produtos já existentes ou já conhecidos em outras regiões. Isto pode ser visto pelo fato de que há quase unanimidade entre os entrevistados de que as inovações são com mínimas modificações. Também há alguns executivos que dizem que a empresa "corre atrás da máquina". Nesse sentido, chama atenção a declaração do diretor financeiro, definindo como agir em relação ao lançamento de produtos: "Não sermos cobaias".

As principais iniciativas estratégicas estão vinculadas a três temas: redução de custos e desperdícios, aumento de qualidade e satisfação de clientes. A primeira, pelas declarações colhidas, é antes focada na redução de desperdícios do que de custos (e é provavelmente momentânea). A empresa cresceu significativamente (principalmente nos últimos dois anos) e necessita de estruturação (chamada "profissionalização"). A consciência que se tem, entre os principais executivos, é que mais que altos custos, têm-se muitos desperdícios. Historicamente, tem havido muita liberalidade. Evidências disto podem ser destacadas: a) a liberdade para despesas de locomoção - despesas com veículos particulares eram reembolsadas de forma livre. Embora houvesse certa expectativa de que não houvesse abusos, eles de fato ocorriam; b) despesas de viagem - sem regras nem limites para despesas; c) a ausência de uma área de compras, as compras são feitas por cada pessoa/setor, de forma autônoma. O que há, no máximo, é a necessidade de explicar a compra no momento do desembolso. Mesmo que haja reprimenda, a empresa efetua o pagamento e o mesmo processo se repete em oportunidades posteriores. Isso ocorre tanto para compras de pequeno valor (por exemplo, material de expediente) como para valores elevados (por exemplo, computadores e, em certos casos, até veículos).

O foco das práticas estratégicas diárias está no cumprimento dos padrões de eficiência. Isso pode ser decorrência, principalmente, do interesse em prestar um bom serviço e em manter a credibilidade da empresa. Adicionalmente, por ser um setor sujeito a uma significativa legislação, o descumprimento de regras pode gerar complicações legais.

Em termos das funções organizacionais mais importantes atualmente na organização, há tendência em focar na operação e em aspectos contábeis e financeiros. Isto de certa forma reforça a percepção de atender o cliente, no sentido de manter a credibilidade da empresa. Como relata ao gerente geral:

ontem teve um caso de sucesso. O cliente ligou dizendo que queria botar na empresa dele [...] [o cliente] falou assim. [...] a minha filha estava brincando e eu disse não aperta ai. A minha filha apertou e de repente surgiram três viaturas em frente da minha casa. É um cliente encantado. É isto que a gente tenta passar: que quando precisar ele aperta aquele botãozinho e ele vai funcionar. E tem gente que não

Um aspecto que chama a atenção é o fato de alguns executivos destacarem fortemente as funções contábil e financeira como as mais importantes. Em parte, isso pode ser explicado por que tais visões são do presidente e do gerente comercial, que têm posturas mais visionárias e externas, menos atentas com controle. São pessoas muito intuitivas, levadas a se sujeitar a uma análise racional dos investimentos pela área contábil-financeira. Isso acaba passando uma percepção de que essas áreas têm muita influência sobre o negócio. O próprio presidente tem postura bastante permissiva em relação aos gastos.

Outro aspecto que merece reflexão é o fato do diretor financeiro não enxergar diferença de importância entre as funções, tanto em nível atual como em nível desejado futuro. Para ele, todas as funções são igualmente importantes e assim deve ser. Essa postura mostra a dificuldade deste executivo em estabelecer prioridades, refletindo em controle dos gastos feitos desorganadamente e sem critérios. Os gastos são cortados, permitidos ou proibidos conforme a ocasião e não baseados em critérios de importância ou necessidade, muito influenciados pela situação imediata do caixa.

Em termos de situação desejada, os executivos são quase unâimes em eleger o planejamento geral como principal função. Isso se dá porque atualmente se trabalha quase sempre em ações emergenciais ("apagar incêndios" - palavras de um executivo). A própria ascensão do gerente geral, um estruturador nato, se deu pela necessidade de maior organização e estruturação da empresa (chamada por alguns de "profissionalização"). Em segundo lugar, reforçando a visão de "atendimento/credibilidade", a operação foi escolhida como importante, numa situação ideal.

É evidente na empresa o cuidado com a apresentação. Mesmo pessoas de atividades de apoio usam uniformes e outros sinais de identificação com a empresa (*bottoms*, adesivos, etc). Existe certo clima familiar. Por exemplo, a presença comum de membros da família dos acionistas, não diretamente envolvidos com a empresa. As instalações, embora simples, são bem cuidadas. O *layout* é bastante limpo, com grandes áreas internas envidraçadas.

#### **4.4 Análise da estratégia da Empresa B**

##### **4.4.1 Posicionamento estratégico**

A Empresa B pode ser enquadrada como buscando posição estratégica de diferenciação, baseada em imagem, aparência e segurança. A empresa prefere incorrer em custos imprevistos antes que afetar a imagem junto ao cliente, preservando sua dimensão competitiva. O uso do custo para apreçoamento seria mais compatível com uma posição estratégica de liderança em custo. No entanto, ainda que a empresa use o custo para a formação de preço, os valores obtidos são mais um ponto de referência, desconsiderados para conquistar o cliente, se necessário. Essa política é aparentemente paradoxal, mas ao focar no cliente em detrimento dos custos, há uma sinalização na busca pela posição de diferenciação.

##### **4.4.2 Missão estratégica**

Em termos de missão estratégica, os principais negócios (vigilância e portaria) estão em situação de colher. Tem pequeno crescimento e elevada parcela de mercado. O negócio de monitoramento via satélite ainda precisa de fortes investimentos (sendo, inclusive, motivo de conflitos entre os acionistas e executivos), caracterizando-se como construir.

##### **4.4.3 Tipologia estratégica**

Em termos de tipologia estratégica, pode ser considerada *analista*. Dois dos conceitos

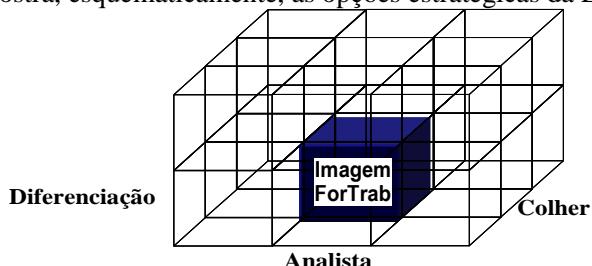
segurança e imagem). Não há foco em inovar, nem ser o primeiro a lançar produtos. Na busca de crescimento estável há cuidado em entrar em novos mercados, embora tenham ações isoladas de ousadia. Estas últimas foram motivos de fortes críticas mútuas e geraram desconfortos organizacionais perceptíveis em reuniões.

#### 4.4.4 RBV

Na abordagem da visão baseada em recursos, realçam-se como importantes fontes a tradição da empresa e o envolvimento da força de trabalho. Das características necessárias para um recurso ser estrategicamente relevante pode se destacar:

- a) a imagem/credibilidade da organização é tida como geradora de vantagem em negociações, embora nem sempre isso ocorra. Depende do segmento, sendo considerado valioso por aqueles clientes que priorizam a idoneidade das empresas. Já quanto ao envolvimento da força de trabalho, não há clara convicção de que isso traga valor significativo para a organização;
- b) imperfeitamente imitável - a imagem da empresa é imperfeitamente imitável, pois é dependente da história, tem causas ambíguas e complexidade social. Mesmo o envolvimento da força de trabalho tem esses componentes, pois existe forte identificação com a empresa, principalmente entre pessoas próximas aos acionistas, com relações familiares e de amizade;
- c) raridade - neste item há a maior fraqueza, pois também existem concorrentes que têm níveis semelhantes da imagem de credibilidade no mercado, embora sejam diferentes em cada segmento, segundo relatam os clientes, conforme os executivos entrevistados. Não há um grande número de concorrentes, por segmento (normalmente um ou dois), com o mesmo recurso, o que fornece uma vantagem importante, mas não exclusiva. Já com relação ao envolvimento da força de trabalho, os relatos de funcionários que atuaram em outras empresas indicam que esse recurso é exclusividade da Empresa B, no setor;
- d) substituibilidade - no caso de monitoramento por satélite, uma nova empresa, com uso intensivo de tecnologia de ponta associada à imagem de um esportista (Nelson Piquet), sem tradição no setor, ajudou a fornecer condições a este concorrente para entrar no mercado, assumindo em pouco tempo a condição de líder. Isso reforça a ideia de que imagem pode ser estrategicamente relevante, embora nesse caso tenha sido construída de forma diferente dos tradicionais competidores. Este segmento é recente, pois nenhuma empresa possui tradição, que poderia ser usada como fonte de vantagem competitiva. Quanto ao envolvimento da força de trabalho não é significativo, pois há baixa interação pessoal entre a empresa e seus clientes devido às características dos serviços prestados.

A Figura 3 mostra, esquematicamente, as opções estratégicas da Empresa B.



**Figura 3 – Opções estratégicas da Empresa B**

Fonte: dados da pesquisa.

## 5 ANÁLISE GERAL

### 5.1 Os casos

Na Empresa A, embora personalizada, a estratégia de diferenciação baseada na marca através do uso de desenvolvimento de produtos, é evidente e permeia toda a organização (Quadro 6). Sua influência sobre controles de custo, por exemplo, também é visível, manifestando-se pela maior flexibilidade (explícita e implícita) com os custos relacionados com a competência central.

Já no caso da Empresa B, a estratégia não é bem clara (Quadro 6). Assumindo-se que há uma pretensão de se trabalhar por diferenciação, através de imagem, aparência e segurança, há pequenas evidências que confirmam a proposição, como por exemplo as afirmações do tipo "primeiro se atende bem o cliente, depois se vê o custo". Outros aspectos também podem ser salientados, como a própria apresentação do pessoal e assim por diante. Por outro lado, não há claras demonstrações na Empresa B que invalidem a proposição.

Empresa	Abordagem	Enquadramento da empresa
Empresa A	Posicionamento estratégico	Diferenciação
	Dimensões competitivas	Inovação, imagem
	Missão estratégica	"Conceituais": construir e manter; "básicos": colher
	Tipologia estratégica	Prospector ou explorador
	Visão baseada em recursos	Exploração da competência "desenvolvimento de produtos" e da marca
Empresa B	Posicionamento Estratégico	Busca Diferenciação
	Dimensões competitivas	Imagen, aparência, segurança
	Missão estratégica	Basicamente, colher; pontas de lança como construir (monitoramento)
	Tipologia	Analista
	Visão baseada em recursos	Imagen (credibilidade) e envolvimento da força de trabalho

Quadro 6 – Resumo das classificações estratégicas das Empresas A e B

Fonte: dados da pesquisa.

A questão da estratégia no caso Empresa B dificulta a clara classificação pela abordagem de posição estratégica, ao se verificar que a relação dicotômica custos/diferenciação fica fragilizada. Neste caso, esta empresa provavelmente está próxima de uma situação estratégica pobre, o meio-termo (PORTER, 1997).

Quanto à abordagem da missão estratégica, embora o modelo original (HOFER SCHENDEL, 1978) proponha esta análise para unidades de negócio independentes, foi possível identificar os elementos que compõem esta abordagem, sobretudo no caso A.

Para a tipologia estratégica (MILES; SNOW, 1978), em ambos os casos, ficou evidente a opção por prospector (Empresa A) e analista (Empresa B). Na abordagem RBV (BARNEY, 1991), há mais clareza na Empresa A, com forte uso de suas competências em desenvolvimento de produtos e marca, embora na B também haja certo uso desses recursos.

A estratégia na Empresa A foi em todas as abordagens utilizada mais facilmente e identificável. Pode-se justificar, pelo menos parcialmente, por haver uma liderança única mais forte e mais presente, o que torna os elementos de identificação mais evidentes. Além disso, a empresa parece ter maior sucesso na implantação da sua estratégia do que a B. Isto corroboraria a percepção de que maior alinhamento entre a organização e sua estratégia teria efeitos positivos sobre o desempenho (CUNNINGHAM, 1992; WHITE, 1996; DAVILA, 2000). Em relação a este último tópico, há na Empresa A maior satisfação com relação ao seu desempenho, bem como, o reconhecimento de que sua atuação no mercado possui características de liderança. No caso da Empresa B, esta liderança, segundo percepção dos

número de funcionários) e não no seu desempenho.

Assumindo-se que a melhor definição da estratégia e seu melhor alinhamento podem levar a melhor desempenho e posicionamento no seu ambiente, parece razoável concluir que uma clareza estratégica no caso Empresa A era esperada. Diferentemente, no caso da Empresa B, a falta de clareza estratégica tem como consequência um posicionamento mais frágil e um desempenho não satisfatório, segundo os executivos entrevistados.

A utilização do modelo de Langfield-Smith (1997) foi apropriada para esta análise. No caso da Empresa A, pareceu mais apropriada à postura de prospecto e diferenciação, sendo coerente com a missão estratégica de construir. Já para uma parte da empresa, que opera numa abordagem de manter e colher, realmente se percebe certa contradição, visto que a maior parte dos esforços está direcionada para o desenvolvimento de produtos, como pode ser visto no Quadro 6. O que se percebe na empresa, a partir das entrevistas e da observação é que o foco dos processos estratégicos se dá efetivamente sobre essa competência, sendo o negócio “básicos” tratado como secundário, em termos de preocupação estratégica.

Para a Empresa B, a estrutura proposta auxilia a entender o posicionamento e permite compreender certa contradição. Para Langfield-Smith (1997), uma postura de “diferenciação – analista – colher”, seria possivelmente incompatível, em vista das contradições em termos de operação das diferentes variáveis estratégicas. Por exemplo, neste caso, a manutenção da postura de analista exige um maior comedimento no tocante a investimentos de longo prazo e a postura de diferenciação demanda investimentos em dimensões estratégicas que como regra tem retorno em longo prazo. De forma análoga, empresas em situação de “colher” encontram-se em mercados estáveis, onde se não se busca crescimento, mas aproveitar a situação criada. Para o “analista”, ainda que de forma equilibrada e parcimoniosa, há uma busca por crescimento estável. A abordagem utilizada corrobora o que se percebe empiricamente na Empresa B, isto é, uma inconsistência estratégica. A insatisfação dos executivos em relação ao desempenho reforça essa percepção.

## 5.2 A Estrutura analítica proposta

A estrutura analítica proposta nesta investigação foi útil para a identificação do enquadramento das empresas pesquisadas às suas respectivas classes em cada abordagem estudada. A possibilidade de, usando diversas categorias de pesquisa, identificar mais claramente com qual delas cada empresa mais se alinha é útil na medida em que permite aos pesquisadores melhor compreensão da estratégia e, portanto, da organização em si. Ela permite que as diversas categorias de pesquisa sejam observadas de forma aleatória, o que facilita o processo de coleta de evidências. Esta característica torna a presença do pesquisador menos artificial na organização, pois pode obter as informações necessárias com mínima interferência no cotidiano dessa.

Uma das dificuldades enfrentadas pela estrutura analítica é a identificação do posicionamento em meio-termo. A proposta de Porter (1997) caracteriza de forma mais clara as opções estratégicas de liderança em custo, diferenciação e enfoque. A situação de meio-termo, que para o autor é uma opção estratégica pobre e gera baixo desempenho, tem que ser obtida por exclusão.

Comparativamente a outros estudos, esta pesquisa apresenta algumas similaridades com Sousa (2003), usando um estudo de caso, comparou as abordagens de posicionamento e RBV em uma clínica médica. O autor se baseia para isso em algumas das categorias aqui utilizadas, tais como as declarações de estratégia e as funções organizacionais. Especificamente em relação à RBV, usa uma abordagem bastante similar, baseando-se nos quatro critérios para recursos estrategicamente relevantes. No entanto, não trata das demais abordagens.

uma abordagem metodológica semelhante à desse estudo, incluindo entrevistas, consultas a documentos e relatórios. As categorias de pesquisa também são similares, envolvendo em ambos os estudos, percepção dos executivos e visão externa das organizações, por exemplo.

Já O'Regan e Ghobadian (2005) pesquisaram isoladamente a abordagem de tipologia estratégica de Miles e Snow (1978). Os autores, em uma investigação quantitativa, usaram como principal variável de pesquisa, em afirmações ligadas às diferentes opções estratégicas a percepção dos executivos, baseados em vasta literatura por eles referida.

Christiansen e Higgs (2008) usaram as iniciativas estratégicas, práticas estratégicas diárias e a inovação, próximos do que foi aqui utilizado. Eles recomendam que os gestores desenvolvam estratégias internamente consistentes, de acordo com tipologia estratégica, ainda que elementos das diferentes opções estratégicas possam estar presentes.

Malone et al. (2008) avaliaram 19 empresas de biotecnologia na China, usando as abordagens de posicionamento e de tipologia. Embora não sejam explicitadas claramente as categorias de pesquisa, é possível perceber algumas, como a busca pela inovação. Porém, eles tiveram dificuldade de caracterizar as empresas pesquisadas, na abordagem de Porter (1997) em vista de elas estarem próximas do meio-termo, o que também ocorre no presente estudo.

Também Slater, Olson e Hult (2006) usaram as abordagens de Porter (1997) e de Miles e Snow (1978), encontrando grupos que associavam defensores com diferenciadores e aqueles que buscavam de baixo custo, além dos prospectores e analistas. Os autores usaram variáveis similares a algumas das categorias aqui utilizadas, como as declarações de estratégia.

A pesquisa de Aragón-Sánchez e Sánchez-Marín (2005) investigou mais de mil pequenas e médias empresas espanholas usando como base a abordagem de Miles e Snow (1978) e como uma das variáveis, a inovação. Os autores concluíram que prospectores têm melhor desempenho geral do que analistas.

Por outro lado, a investigação de Ray, Barney e Muhanna (2004) usou como variável dependente, em um estudo quantitativo, a efetividade dos processos de negócios. Os autores concluíram que vantagens distintivas observadas no nível de processos não se refletem necessariamente no desempenho e que isto é coerente com as expectativas da RBV.

Em resumo, o uso do diagrama de Langfield-Smith (1997), como proposto pela estrutura analítica deste estudo, auxilia na compreensão das opções estratégicas, de forma integrada, facilitando o estudo comparativo entre diferentes investigações.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As abordagens estratégicas discutidas neste estudo (PORTER, 1997; HOFER e SCHENDEL, 1978; HENDERSON, 1979; MILES e SNOW, 1978; BARNEY, 1991) têm utilização frequente em pesquisas nos campos do conhecimento em administração e em ciências contábeis. No entanto, há certa carência de modelos que permitam identificar a estratégia e, de forma conjunta, consolidar as diferentes visões sobre o tema.

Buscou-se trazer uma contribuição para a discussão das possibilidades de consolidação entre as diferentes abordagens estratégicas e sua utilização como estrutura referencial de pesquisa. Foi possível, através do quadro proposto, identificar as diferentes escolhas estratégicas de duas organizações de destaque atuação em suas áreas, e simultaneamente verificar pontos pouco claros, ensejando melhorias em suas iniciativas. A integração de diversas variáveis estratégicas em uma estrutura única (Quadro 4) permite ao pesquisador identificar como a organização se posiciona em relação a cada uma delas.

Estratégia é um tema amplo e investigações nesta área são complexas. Parece haver necessidade de se utilizar vários elementos para identificar, com maior segurança, a estratégia

Também Almeida (1999) ao analisar as estratégias adotadas por grandes bancos brasileiros destaca a necessidade de se usarem diversas abordagens para que possa enriquecer a análise sobre estratégia. Este estudo também concorda com a conclusão de Cruz, Pedrozo e Silva (2005), que é necessário aprofundar-se o debate teórico acerca de estruturas de análise para a pesquisa sobre estratégia.

A possibilidade de identificar a estratégia praticada, a partir de diversas abordagens consolidadas, como proposto neste artigo, oferece uma alternativa para que trabalhos na área de gestão estratégica de custos tenham maior clareza nesse quesito. Ao fazê-lo cumpre o objetivo inicialmente proposto pelo artigo. Com a melhor identificação da estratégia organizacional há uma compreensão mais exata da relação desta com os sistemas e controles de custo, por exemplo. É possível também, aproximar os diferentes estudos realizados cotejando-os frente a uma mesma estrutura de análise da estratégia.

A estrutura desenvolvida trata-se de uma proposta inicial, que deve ser vista com reservas, uma vez que é obtida dedutivamente do modelo de Langfield-Smith (1997) e das abordagens teóricas clássicas. Ela é avaliada, ilustrativamente, por dois casos, mostrando-se adequada para isso, mas exige mais replicações para robustecer sua validade.

Por outro lado, é necessário continuar investigações nesta área, na medida em que a identificação da posição estratégica de meio-termo, como proposto por Porter (1997) não parece ser de fácil execução. Pesquisas que ajudem aclarear esta questão ou que proponham categorias que pudessem mais facilmente identificar essa posição trariam significativa contribuição.

Várias possibilidades de pesquisa se abrem quando a estratégia praticada passa a ser reconhecida, na medida em que se torna possível relacionar o exercício das atividades com a estratégia organizacional. Por exemplo, avaliar o comportamento da estrutura proposta frente à estratégia deliberada (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) e compará-la com a estratégia praticada, permitindo a construção de maior sinergia entre recursos e capacidades. Outro importante aprendizado seria investigar se existe relação entre o tipo de ambiente em que a organização atua e qual a abordagem estratégica mais evidente. Outra via de pesquisa é a partir do refinamento da estrutura, desenvolver um instrumento para pesquisa por levantamento (*survey*), que permita, de forma quantitativa, uma validação dos resultados aqui encontrados.

Quanto mais esforços forem envidados para clarear a aplicação de um conceito complexo como estratégia, maiores serão os benefícios na gestão da competitividade, tornando mais explícitos os ganhos e os riscos potenciais inerentes a cada opção estratégica.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A.F. Análise das estratégias competitivas de quatro Bancos sob diferentes enfoques teóricos. In: EnANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais ...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1999.

ARAGÓN-SÁNCHEZ, A.; SÁNCHEZ-MARÍN, G. Strategic orientation, management characteristics, and performance: a study of Spanish SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 3, p. 287-308, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004. 223p.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 1, n. 17, 1991.

BARNEY, J.B.; ARIKAN, A.M. The resource-based view: origins and implications. In: HITT,

- management.** Oxford, UK: Blackwell Publishers, 2001.
- BIGNETTI, L.P.; PAIVA, E.L. "Ora (Direis) Ouvir Estrelas!" - estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 1, p.105-126, jan./abr. 2002.
- CHRISTIANSEN, L. C.; HIGGS, M. How the alignment of business strategy and HR strategy can impact performance: a practical insight for managers. **Journal of General Management**, v. 33, n. 4, p. 13-33, Summer, 2008.
- CRUZ, L.B.; PEDROZO, E.A.; SILVA, T.N. Theoretical and methodological framework to identifying strategic categories in the Brazilian Mobile Phone Sector (BMPS): towards theory development. **REAd**, Edição 43, v. 11, n. 1, jan./fev. 2005.
- CUNNINGHAM, G.M. Management control and accounting systems under competitive strategy. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 5, n. 2, p. 85-102, 1992.
- DAVILA, T. An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. **Accounting, Organizations and Society**, v. 25, p. 383-408, 2000.
- HENDERSON, B. **Henderson on corporate strategy**. Cambridge: Abt Books, 1979.
- HENDERSON, R.; MITCHELL, W. The interactions of organisational and competitive influences on strategy and performance. **Strategic Management Journal**, v. 18, p. 5-14, Summer Special Issue, 1997.
- HOFER, C.W.; SCHENDEL, D. **Strategy formulation: analytical concepts**. St. Paul: West Publishing, 1978.
- LANGFIELD-SMITH, K. Management control systems: a critical review. **Accounting, Organizations and Society**, v. 22, n. 2, p. 207-232, 1997.
- LIOUKAS, S.; SPANOS, Y.E. An examination into the causal logic of rent generation contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 907-934, 2001
- LORINO, P.; TARONDEAU, J.C. De la stratégie aux processus stratégiques. **Revue Française de Gestion**, p.5-17, Janvier/Février, 1998.
- MALONE, K.; HALES, B.; CHAN, J.; LOVE, M; RAYNER, J. Cloning an industry: strategy typologies of Shanghai biotechnology companies. **Journal of Commercial Biotechnology**, v. 14, n. 1, p.31-42, January 2008.
- MASSUKADO-NAKATANI, M.S. TEIXEIRA, R. M. Resource-based view as a perspective for Public Tourism Management Research: edvidence from two Brazilian tourism destinations. **BAR**, v. 6, n. 1, art. 5, p. 62-77, jan./mar. 2009.
- 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.
- O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. Innovation in SMEs: the impact of strategic orientation and environmental perceptions. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 54, n. 2, p. 81-97, 2005.
- PEDHAZUR, E.I.; SCHMEIKIN, J. P. **Measurement design and analysis: an integrated approach**. Newbury Park: Sage, 1999.

- PENROSE, E.T. **The theory of the growth of the firm.** New York: Wiley, 1959.
- PORTER, M.E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PORTER, M.E. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. In MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. (org.). **Strategy:** seeking and securing competitive advantage. Boston: HBR, 1991.
- RAY, G.; BARNEY, J.B.; MUHANNA, W.A. Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. **Strategic Management Journal**, n. 25, p. 23-27, Jan. 2004.
- SHANK, J.K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos:** como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SILVA; E.L.; MENEZES, E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3. ed. Florianópolis: UFSC, 2001. 121p.
- SINICKAS, A. Improving understanding of strategy. **Strategic Communication Management**, v.10, Issue 2, p. 12. Feb./Mar. 2006.
- SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura.** São Paulo: Atlas, 1993.
- SLATER, S.F.; OLSON, E.M.; HULT, G.T.M. The Moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability-performance relationship. **Strategic Management Journal**. n. 27, p.1221-1231, 2006.
- SOUZA, F.J.M. **Estratégia e tecnologias de informação:** um estudo de caso. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Informação) - Escola de Engenharia, Universidade do Minho Portugal, 2003.
- STEWART, L.J. **The influence of strategic alliance participation on cost management system design.** Thesis (PhD Thesis) - The University of Wisconsin-Madison, 1997.
- WEICK, K.E. **Sensemaking in organizations.** London: SAGE Publications, 1995.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5 p. 171-174, 1984.
- WHEELWRIGHT, S.C. Manufacturing strategy: defining the missing link. **Strategic Management Journal**, v. 5, p.77-91, 1984.
- WHITE, G.P. A survey and taxonomy of strategy-related performance measures for manufacturing. **IJOPM**, v. 16, n. 2, p. 42-61, 1996.
- YIN, R.K. **Case study research:** design and methods. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.