

# **Gestão Estratégica de Custos: Uma Estrutura para Análise da Estratégia Praticada Aplicada em Empresas de Serviços**

**Carlos Alberto Diehl**  
**Cláudio Reis Gonçalo**

## **Resumo:**

*A Gestão Estratégica de Custos é uma área de pesquisa que desperta interesse entre acadêmicos e gestores. Diversas investigações têm se conduzido neste campo, embora ainda haja dificuldade de sistematização. Uma das razões para isto é a complexidade do conceito de estratégia e, por conseguinte, sua identificação na organização. Neste artigo, é apresentada uma estrutura de análise, que permite a identificação da estratégia praticada. Esta estrutura, construída a partir das abordagens do Posicionamento Estratégico, Tipologia Estratégica, Missão Estratégica e Vantagem Baseada em Recursos, foi aplicada em duas organizações de serviços. No primeiro caso, a estratégia foi claramente identificada, inclusive sugerindo seu efeito benéfico sobre o desempenho. No segundo, a estratégia não foi tão evidente. Ao final, são mostradas possíveis contribuições que esta estrutura de análise traz para gestores e para a pesquisa, sobretudo na área da Gestão Estratégica de Custos.*

**Área temática:** *Gestão Estratégica de Custos*

## **Gestão Estratégica de Custos: Uma Estrutura para Análise da Estratégia Praticada Aplicada em Empresas de Serviços**

Carlos Alberto Diehl [cd@unisinios.br](mailto:cd@unisinios.br)  
Cláudio Reis Gonçalo [cgoncalo@unisinios.br](mailto:cgoncalo@unisinios.br)

### **Resumo**

*A Gestão Estratégica de Custos é uma área de pesquisa que desperta interesse entre acadêmicos e gestores. Diversas investigações têm se conduzido neste campo, embora ainda haja dificuldade de sistematização. Uma das razões para isto é a complexidade do conceito de estratégia e, por conseguinte, sua identificação na organização. Neste artigo, é apresentada uma estrutura de análise, que permite a identificação da estratégia praticada. Esta estrutura, construída a partir das abordagens do Posicionamento Estratégico, Tipologia Estratégica, Missão Estratégica e Vantagem Baseada em Recursos, foi aplicada em duas organizações de serviços. No primeiro caso, a estratégia foi claramente identificada, inclusive sugerindo seu efeito benéfico sobre o desempenho. No segundo, a estratégia não foi tão evidente. Ao final, são mostradas possíveis contribuições que esta estrutura de análise traz para gestores e para a pesquisa, sobretudo na área da Gestão Estratégica de Custos.*

*Palavras chave: Custos, Estratégia, Pesquisa, Controle*

*Área Temática: Gestão Estratégica de Custos*

### **1. Introdução**

A Gestão Estratégica de Custos é uma área de pesquisa que tem atraído o interesse de muitos profissionais. Acadêmicos e gestores preocupam-se em como alinhar os sistemas de custos à estratégia organizacional. Esta atenção se justifica na medida em que diversas pesquisas evidenciam o possível melhor desempenho de organizações que possuam sistemas de avaliação de desempenho (WHITE, 1996; SIMONS, 1987 e 1995; DAVILA, 2000) e, especificamente, sistemas de custos (SHANK; GOVINDARAJAN, 1997, CUNNINGHAM, 1992) alinhados à estratégia. Sistemas de avaliação de desempenho têm papel fundamental também em orientar o comportamento dos agentes organizacionais (SIMONS, 1995; WHITE, 1996; GOMES; SALAS, 1999), aumentando a efetividade estratégica e, potencialmente, o resultado da empresa. Por outro lado, não tem havido estudos empíricos que tenham rendido conclusões firmes acerca das relações entre controles e estratégias (OTLEY, 1999).

Diversas pesquisas têm sido conduzidas em gestão estratégica de custos, com diferentes abordagens sobre estratégia. Por exemplo, Shank e Govindarajan (1997) utilizaram a abordagem de Missão Estratégica (HOFER; SCHENDEL, 1978). Fry, Steele e Saladin (1994) utilizaram a *estratégia de manufatura*. Já Cunningham (1992) usou o modelo de Posicionamento Estratégico (PORTER, 1992). Outros trabalhos não mostram claramente qual a abordagem estratégica utilizada (por exemplo, OLIVEIRA *et al.*, 2003, BARSKY; BREMSER, 1999 e COLLIER; GREGORY, 1995). Neste sentido, é necessário estabelecer uma estrutura de análise que auxilie a identificar mais claramente a estratégia, através das diferentes abordagens existentes.

A seguir, apresenta-se uma discussão conceitual sobre diferentes abordagens estratégicas e a estrutura de análise proposta para identificar a estratégia praticada. Após, discute-se a metodologia de pesquisa aplicada e a análise dos dois estudos de casos investigados e, por

último, a apreciação geral dos resultados obtidos e as considerações finais.

## **2. Estratégia: o Conceito e as suas Abordagens**

Um aspecto que é importante considerar no conceito de estratégia, nem sempre claramente abordado, é seu significado pragmático. A estratégia não existe, de fato, como proposta meramente teórica; ela só se realiza na prática. Para se observar a real estratégia de uma organização, é necessário 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 et al., 2000). A complexidade da 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 estratégia traduz a busca de objetivos por uma organização; não é acaso;
- A estratégia é pragmática, isto é, ela existe enquanto ação sobre o ambiente;
- A estratégia se baseia em uma teoria sobre um ambiente incerto, onde os resultados não podem ser previstos com certeza;
- A estratégia se apóia sobre recursos ou capacidades e depende do tempo;
- A estratégia visa melhorar o desempenho da organização, usando a seu proveito as condições do ambiente.

A estratégia pode ser entendida como a busca de uma vantagem comparativa significativa e sustentável (PORTER, 1992) e isto só é obtido através de ações concretas. Pode existir uma intenção estratégica - ou uma estratégia deliberada (MINTZBERG et al., 2000), mas a estratégia real da organização só pode ser identificada pela sua prática.

A prática estratégica se dá pela implementação de processos e projetos fornecem vantagem competitiva. Os processos estratégicos fazem uso de recursos e capacidades que a organização possui ou necessitará desenvolver (LORINO; TARONDEAU, 1998). Os processos estratégicos permitem a busca da vantagem competitiva, 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, similarmente, reforçam a importância dos recursos ou competências centrais, inclusive destacando condições para sua identificação (PRAHALAD; HAMEL, 1991): oferecem acesso potencial a grande número de mercados, têm significativa contribuição nos benefícios percebidos pelo consumidor e são difíceis de imitar.

A partir destas reflexões, considera-se que estratégia é o conjunto de decisões de longo prazo que envolve o comprometimento de recursos organizacionais para ação concreta sobre o ambiente competitivo, visando o desempenho através do alcance de determinados objetivos.

### **2.1 Por que o quê é decidido não é necessariamente implementado?**

Um dos principais modelos propostos por Mintzberg analisa a relação entre estratégias pretendidas e estratégias realizadas. Uma estratégia pode ser formalmente concebida, geralmente de maneira “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, novas decisões oriundas de mudanças ambientais, entre outras circunstâncias, e frequentemente acontecem de baixo-para-cima. A junção de estratégias emergentes com estratégias deliberadas dá origem à estratégia realizada; haverá uma mistura entre estratégias deliberadas e estratégias emergentes, pois, “uma significa aprendizado zero, a outra significa controle

zero” (MINTZBERG et al., 2000, p.18).

Dependendo da organização e do ambiente competitivo é mais útil considerar-se as propostas estratégicas iniciais como orientações gerais (MINTZBERG et al., 2000). As orientações são baseadas em previsões; como o futuro depende de vários atores com um escopo amplo de possíveis escolhas (SCHREYÖGG; STEINMANN, 1987), definir a priori as ações, inflexivelmente, significa ignorar esta característica fundamental das previsões.

A estratégia genérica pode ser considerada como um alvo de comportamento, em termos estratégicos, que a empresa buscará. O caminho que a organização utilizará para atingir este alvo, ou seja, a forma concreta através da qual ela operacionalizará este alvo, pode ser chamado *dimensão estratégica*. Por exemplo, a partir de uma visão estratégica de serviços: competência, flexibilidade, consistência, velocidade de atendimento, atendimento/ atmosfera, acesso, custos, tangíveis e credibilidade/ segurança (GIANESI; CORRÊA, 1994). Em uma visão funcional – estratégia de produção, Slack (1993) propõe: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e custos. Wheelwright (1984), a partir de prioridades competitivas, sugere qualidade, custos, flexibilidade e confiabilidade.

Este trabalho apresenta uma estrutura de análise para identificar as estratégias praticadas nas organizações. Para tanto, a construção teórica desenvolvida considerou as diferentes abordagens estratégicas propostas por Porter (1997), Miles e Snow (1978), Hofer e Schendel (1978) e Prahalad e Hamel (1991) e Barney (1991). Para ilustrar o tema desenvolvido, apresenta-se pesquisa de identificação de estratégias praticadas em duas organizações destacadas no setor de serviços: uma empresa do setor de segurança e outra no setor coureiro-calçadista. A seguir, são apresentadas algumas características que identificam as escolhas estratégicas consideradas neste trabalho.

## 2.2 A abordagem das estratégias genéricas ou da posição estratégica

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

Posições estratégicas	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 apuração	fidelidade à marca; serviço superior; rede de revendedores; projeto de produto características de produto; tecnologia de produto; disponibilidade de produto; flexibilidade de produto; importância dos custos de <i>marketing</i> ; ↑ importância aos orçamentos; ↓ importância do custo para apuração; análise de custo dos concorrentes	atendimento a um segmento específico de mercado, através de custo ou diferenciação
foco da gestão	processo	produto	
decisões de marketing	foco no custo	foco na dimensão (produto <i>global</i> , qualidade de serviços etc.)	foco no nicho
Indicadores	foco em controle de custos	foco no controle da dimensão competitiva	foco no controle do nicho
percepção dos executivos	foco em custo	foco em alguma dimensão competitiva diferenciadora no mercado	foco em um segmento específico de clientes

Quadro 1 - Resumo de características de posições competitivas

## 2.3 A abordagem de configuração organizacional ou de tipologia estratégica

Miles e Snow (1978) propõem uma tipologia estratégica (ver 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. Nela, existem inconsistências entre os elementos do modelo, que levariam a inviabilidade da organização.

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 risco; maximizar lucro; equilíbrio; estabilidade e flexibilidade; crescimento estável; planejamento entre marketing e 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
indicador	procura contínua de novos mercados e produtos criam incertezas no mercado		linha de produtos estreitos; pouco desenvolvimento em produtos e mercados
taxa de troca de mercados e produtos			

Quadro 2 - Resumo de características de tipologias estratégicas

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

A missão da unidade de negócios, proposta por Hofer e Schendel (1978) consiste em uma análise de trade-offs (escolhas) entre crescimento da participação de mercado (market share) e ganhos de curto prazo (ver Quadro 3). A missão pode consistir de:

- Construir: visa aumentar participação de mercado, mesmo reduzindo ganhos de curto prazo;
- Manter: busca proteger posição de mercado - ganho em curto prazo razoável;
- Colher: busca aumentar ganhos de curto prazo, mesmo perdendo mercado.
- Desinvestir: visa obter os maiores ganhos possíveis de curto prazo, enquanto se retira ou planeja repassar o negócio.

Missão	construir	manter	colher	desinvestir
características	busca fatia de mercado e consolidar posição; algum tipo de superioridade competitiva	manter participação de mercado; ROI; 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; nenhum tipo de investimento
Indicadores				
participação de mercado	pequena → crescer	manter participação	manter ou reduzir; prefere lucratividade	reduzir
lucratividade	curto prazo relegado – longo prazo	retorno sobre investimento	foco no curto prazo	curtíssimo prazo
fluxo de caixa	negativo	levemente positivo	altamente positivo	se possível, positivo, independente do ROI

Quadro 3 - Resumo de características de missões estratégicas

#### 2.5 A abordagem da vantagem baseada em recursos

Para a Vantagem Baseada em Recursos, 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 estratégia competitiva (PORTER, 1997), a qual focaliza o lado externo da organização (BARNEY, 1991). O lado interno tem sido focado pela teoria

baseada em recursos da empresa, a qual enfatiza os recursos internos para alcançar vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991; PRAHALAD; HAMMEL, 1991). Estudos empíricos recentes sugerem que ambas - estratégia competitiva e teoria baseada em recursos da empresa - são determinantes para a performance da organização (HENDERSON; MITCHELL, 1997). Para 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, apresentem as seguintes características:

- Devem ter valor, ou seja, promover que a empresa crie e estabeleça estratégias que melhorem a sua eficácia e a sua eficiência;
- Devem ser raros entre as empresas do segmento de competitividade atual ou aquelas com potencial competitivo;
- Devem ser não imitáveis;
- Não devem ser substituíveis por outro recurso que possibilite a mesma estratégia, recurso este que tenha valor, seja raro e não imitável.

## 2.6 O modelo proposto

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

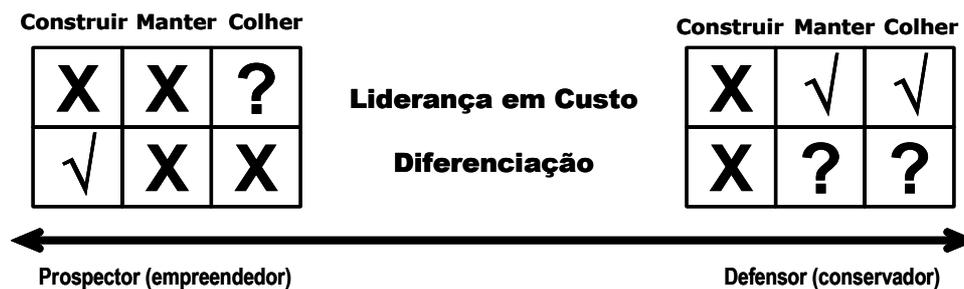


Figura 1 - Integração de classificações estratégicas - fonte: LANGFIELD-SMITH, 1997

Com este modelo é possível realizar uma integração das escolhas estratégicas abordadas, identificando o posicionamento estratégico da unidade de negócios, partindo do modelo de Posicionamento Estratégico (PORTER, 1992 e 1997). Também, procura-se identificar características que possam ser associadas com os modelos de Missão Estratégica (HOFER; SCHENDEL, 1978), de Tipologia Estratégica (MILES; SNOW, 1978) e a abordagem da Vantagem Baseada em Recursos (VBR) (BARNEY, 1991). O Quadro 4 apresenta um resumo destas abordagens estratégicas.

<b>Posição Competitiva</b>	<b>Custo</b>	<b>Diferenciação</b>	<b>Enfoque</b>
<b>Características</b>			
propaganda e publicidade	custo, valor, compartilhada	foco na dimensão competitiva elaborada	focada, segmentos específicos
declaração de estratégia	custo, preço, valor	diferenciação: dimensão competitiva	segmento
práticas estratégicas diárias	eficiência, padronização	desenvolvimento, inovação	dependente da vantagem competitiva
iniciativas estratégicas	processo: redução de custo, eficiência	mercado: expansão, inovação, publicidade, P&D, etc	dependente da vantagem competitiva
percepção dos executivos	custo	dimensão competitiva	segmento
funções organizacionais críticas	engenharia, operação	P&D, marketing	associada ao segmento e tipo de vantagem competitiva
inovação	baixa	alta	dependente do segmento
visão do mercado: clientes, concorrentes, etc	custo, preço	dimensão competitiva	segmento, restrito
lucratividade	curto e médio prazo	longo prazo	depende da vantagem buscada
aspectos simbólicos	eficiência, austeridade, reduzir desperdícios	relacionados à dimensão competitiva	depende do segmento e da vantagem competitiva

Quadro 4 – Modelo para identificar a posição estratégica.

### 3. Breves Considerações Metodológicas

Este trabalho envolveu as seguintes etapas metodológicas de pesquisa:

1. Revisão da literatura sobre estratégia;
2. Desenvolvimento de um modelo de pesquisa, a partir da discussão da seção anterior;
3. Aplicação do modelo em duas organizações, através de estudos de caso;
4. Análise e discussão dos casos;

Algumas táticas desta pesquisa reforçam sua validade e sua confiabilidade (YIN, 1994:

- Múltiplas fontes de evidência: realizadas entrevistas com nove executivos, anotadas e gravadas, e comparadas com documentos e observação direta;
- Revisão do relatório por informantes-chave: no caso A o relatório foi revisado pelo diretor administrativo-financeiro, o mais importante executivo após os acionistas;
- Outras possíveis interferências: foram analisadas possíveis interferências como momento, ambiente e mudanças realizadas. Por exemplo, no caso da empresa B consideraram-se aspectos típicos do setor, influenciando a organização. No caso A, ponderou-se estar a empresa, no momento, em dificuldades financeiras e sua possível influência sobre a percepção dos entrevistados;
- Evidências convergentes: onde as evidências não convergiam, foi buscado entendimento entre as diferentes explicações. Por exemplo, as diferentes percepções da estratégia e da direção da B, entre os dois acionistas;
- Uso de mais de um caso: utilizados dois casos em organizações de serviços;
- 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;
- Anotações: feitas várias anotações que serviram como base para entrevistas e observação. Por exemplo, na empresa B a opinião do gerente-geral sobre regras comerciais foi anotada e confrontada com a opinião do gerente comercial.
- Questões comprobatórias: foram realizadas várias perguntas negativas, e solicitadas explicações para certas afirmações. Por exemplo, na empresa B o gerente geral havia afirmado que eles monitoravam custos da dimensões competitivas *aparência*, e quando perguntado como eles o faziam, o gerente geral disse que de fato não o faziam, mas

intencionavam fazê-lo e se monitorava informal e intuitivamente. O Quadro 5 a seguir 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	-aspectos simbólicos	-lucratividade
	-percepção dos executivos	-declaração de estratégia	-funções organizacionais críticas
	-práticas estratégicas diárias	-iniciativas estratégicas	
	-inovação (taxa de troca de produtos no mercado)		
	-visão do mercado (clientes, concorrentes, associações de classe)		
coleta de dados	-entrevistas com gerentes	-Documentos internos	
	-Documentos externos	-arquivos de registros	
	-Documentos e artefatos simbólicos: declarações de missão, visão, valores, etc.		

Quadro 5 – Elementos gerais de pesquisa

#### 4. Os Estudos de Casos: As Empresas A e B

O primeiro caso, A, serviu como pesquisa-piloto. Após as primeiras entrevistas, pequenos ajustes foram realizados, por exemplo, maior detalhamento sobre as características que definem um recurso estrategicamente relevante, que na primeira versão fora insuficiente. Após os ajustes, a empresa foi novamente pesquisada, verificável pelo período mais longo desenvolvido neste caso, de abril a agosto de 2003. No segundo caso, B, o período foi de junho (final) a agosto de 2003. Na seção seguinte, os casos são apresentados e discutidos.

##### 4.1 Caso A

A empresa A é 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 cinquenta por cento do capital. O primeiro exerce o papel de superintendente executivo (também chamado coloquialmente de presidente) e é mais envolvido com o cotidiano da empresa. O segundo atua como presidente do conselho de acionistas. A matriz da empresa está sediada em Minas Gerais, com filial no Rio Grande do Sul e escritório em São Paulo. A empresa tem duzentos empregados.

As vendas são efetuadas por uma rede de duzentas lojas franqueadas (exclusivas da empresa A) e mais de três mil lojas "multimarca" (independentes). No ano de 2002, a empresa faturou cerca de setenta milhões de reais. Seu principal produto é o desenvolvimento de produtos de moda, especialmente calçados femininos. A empresa lança cerca de oitenta linhas de calçados por ano (estima-se em cerca de quinhentos novos modelos de calçados/ ano), sempre procurando seguir e antecipar tendências de moda. Há forte investimento também na marca. Internamente, as únicas atividades produtivas realizadas são o desenvolvimento de produtos e de protótipos.

A empresa anteriormente fabricava os próprios produtos e constituía-se mais em fábrica do que em empresa de serviços. A partir do ano de 1994, iniciou um processo de externalização da produção, tornando-se gradativamente um franqueador da marca "A" 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.

Para esta pesquisa foram utilizadas dez horas em entrevistas e os trabalhos conduzidos de abril a agosto de 2003. Foram entrevistados, pessoalmente, o diretor administrativo-financeiro (DAF) e o controller e, por e-mail, o contador. O diretor comercial não foi entrevistado

devido ao pequeno tempo de atuação na empresa, o que poderia distorcer a análise. O relatório de caso foi revisado e aprovado pelo diretor administrativo-financeiro. O pesquisador teve acesso a vários documentos, como o relatório de posição financeira, o DRE (mensal e trimestral), projetos por área de gestão e o catálogo de produtos. Também foi possível visitar as instalações no Rio Grande dos Sul. O site web da empresa também foi consultado.

Atualmente a empresa ainda parece bastante focada nas atividades de retaguarda (desenvolvimento de produto em si), embora esteja 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.

#### **4.1.2 Análise da Estratégia da Empresa A**

A estratégia da empresa aponta para a diferenciação. Existe uma atenção a custos, mas mormente nas atividades não relacionadas com inovação e imagem (as *dimensões competitivas*). Do ponto de vista de missão estratégica, há dois tipos de negócios: o primeiro, baseado na linha de produtos “conceituais”, que busca fortalecer a marca, mas que apresenta maior risco de fracassos em lançamentos. Este negócio 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”. São produtos que sofrem pequenas modificações a cada lançamento e representam uma parcela significativa das receitas (em torno de 60%). Pode ser considerada sua missão estratégica como “colher” ou até manter. Isto é afirmado pelo diretor administrativo-financeiro e pelo *controller*. O negócio “básicos” é responsável pela geração do fluxo de caixa que sustenta o negócio “conceituais”. Esta caracterização deve ser vista com certa reserva, pois não há, de forma estrita, um portfólio de investimentos ou unidades de negócio diferentes, situações típicas para o uso dessa abordagem.

Na abordagem de tipologia estratégica, como mostra o objetivo de inovação, a empresa tem claramente caracterização de *prospector*. Grande parte dos esforços organizacionais 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 a busca de novos negócios. A busca por estas oportunidades de negócio visa capitalizar a competência *desenvolvimento de produtos*.

Já na abordagem da vantagem 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 “Atelier” (área que desenvolve sapatos criados por estilistas exclusivamente para desfiles). Nesse particular, considerando-se os elementos que definem um recurso estrategicamente relevante, destacam-se:

- 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.
- Raridade: nenhuma marca tem a força que a empresa A tem no seu segmento. Poucas empresas têm o conjunto de habilidades necessárias para o desenvolvimento de produtos desse tipo. O grupo de pessoas que responde mais fortemente por esse conjunto de habilidades encontrou na empresa um ambiente propício. As relações que existem fornecem uma competência rara de se encontrar em outras empresas. Boa parte disso provém da história da empresa A e da figura do superintendente, altamente motivador e inspirador nos aspectos de moda e desenvolvimento de produtos.
- 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 já com antecedência dificuldades e vantagens de certos projetos (designs). Isso faz com que a empresa tenha baixo índice de fracassos no lançamento de produtos (o percentual foi omitido aqui 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 frequentes 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 anterior do diretor administrativo-financeiro de que é difícil lidar com "artistas". Os estilistas, maiores responsáveis pelo desenvolvimento de produto são, em última análise, também os responsáveis pelo sucesso da marca. As complexas relações sociais estabelecidas, tanto internamente como externamente, reforçam a dificuldade de imitação.

- Substituibilidade: A marca, suportada pelo desenvolvimento de produtos, é difícil, senão impossível de ser substituída, pelo menos em curto prazo. A força da marca da empresa A junto à consumidora das classes A e B pode ser visto pelo fascínio que o produto causa, associado frequentemente à sofisticação. 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 estratégia atual está em fase de consolidação. A empresa fez um redirecionamento estratégico no início dos anos 90, inclusive desfazendo-se de vários ativos, e optando pelo investimento em inovação e na marca. Neste momento, é claro 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 há até pouco tempo grande interesse explícito com a rentabilidade. A falta de resultados mais efetivos durante o crescimento do negócio 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 está bem absorvida pelas pessoas na A. No entanto, quando o assunto gira em torno de aspectos financeiros, há alguma dúvida quanto aos objetivos de longo prazo. Uma ação para clarear esses aspectos, em nível gerencial e operacional, pode ser interessante.

#### **4.2 O Caso B**

A empresa B atua nas áreas de vigilância, portaria, monitoramento e ensino na área de segurança. Fundada em 1972, tem dois acionistas, sendo o primeiro fundador e presidente. A empresa possui em torno de cinco mil funcionários. A sede corporativa está localizada no Vale dos Sinos - RS. Os principais negócios são vigilância e portaria.

O trabalho de entrevistas na empresa durou cerca de nove horas, sendo envolvidos em torno de quatro vezes esse tempo nas transcrições, durante o período de junho a agosto de 2003. Foram entrevistados o presidente, o diretor financeiro (essas duas pessoas também acionistas), o gerente geral, o gerente comercial, a encarregada do financeiro e a supervisora comercial. Além disso, obteve-se amplo acesso a dados da empresa. Foram consultados materiais de divulgação (folders e propagandas em geral), dados financeiros (p.ex., planilhas de custos) e operacionais, o site da empresa e outros relatórios impressos e eletrônicos. Foram visitadas as

sedes corporativa, a de portaria e rádio-alarme e a escola de segurança.

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

#### **4.2.1 Análise da Estratégia da B**

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 que não são consideradas sérias ("picaretas", vulgarmente). O setor se caracteriza pela fácil entrada (praticamente não há barreiras) e uma elevada informalidade, principalmente dos entrantes. Esta última característica se evidencia pela sonegação existente, abertura e fechamento ilegal de empresas e falências não explicadas. Em vista disso, há enorme interesse na empresa B em mostrar e valorizar a seriedade e idoneidade da organização. O que é tônica das empresas tidas como mais idôneas do setor - "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 prazo, mesmo que não associados diretamente às demandas dos clientes. No entanto, chama a atenção o fato de que um funcionário de nível de supervisão ter marcado a lucratividade de 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.

Os investimentos em propaganda e publicidade estão focados na relação custo/ benefício - no alcance da publicidade proporcional ao valor gasto. As características mais exploradas são a marca/ credibilidade da empresa. Não há segmentação da propaganda, embora há entendimento de que isso seria saudável. Estão se iniciando campanhas por produtos e por região; até então a propaganda era somente institucional, da marca.

Os executivos tendem a dizer que a empresa tem inovação de baixa a média, em termos de produtos. O que ocorre de fato é que a empresa não cria produtos; o máximo que faz é lançar na frente 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 a atenção à declaração do diretor financeiro (também um dos acionistas), 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 mais focada na redução de desperdícios do que de custos (e é provavelmente momentâneo). A empresa cresceu significativamente (principalmente nos últimos dois anos) e necessita de estruturação (chamada de "profissionalização"). A consciência que se tem hoje, entre os principais executivos, é que mais que altos custos, tem-se muitos desperdícios. Historicamente, tem havido bastante liberalidade. Evidências disto podem ser destacadas:

- A liberdade para despesas de locomoção: despesas com veículos particulares eram reembolsadas de forma completamente livre. Embora houvesse certa expectativa de que

não houvesse abusos, eles de fato ocorriam;

- Despesas de viagem: sem regras nem limites para despesas

A ausência de uma área de compras – as compras são feitas por cada setor, de forma autônoma é uma constante. No máximo, o que havia, era a necessidade de explicar a compra no momento do desembolso. Mesmo que houvesse reprimenda, a empresa efetuava o pagamento e o mesmo processo se repetia em oportunidades posteriores. Isso ocorria tanto para compras de pequeno valor (p.ex., material de expediente) como para valores elevados (p.ex, computadores e, em certos casos, até mesmo 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, 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: "... ontem teve um caso de sucesso. O cliente ligou dizendo que queria botar na empresa ... [o cliente] falou ...'a minha filha estava brincando e eu disse não aperta aí. 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 ele precisar ele apertou aquele botãozinho e vai funcionar... que aquele botão é qualidade, segurança e que vai funcionar (gerente-geral)."

Um aspecto que chama a atenção, e é intrigante, 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 aspectos de custos e de estrutura. São pessoas muito intuitivas e que têm que se sujeitar a uma análise mais racional dos investimentos. 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. Isso mostra que o interesse excessivo deste executivo com redução de custos, embora necessária em vista da permissividade do outro acionista, se mostra um pouco desorganizado – sem prioridades. Para o controle de custos, não basta cortar gastos, indiscriminadamente, como demonstra atuar esse executivo. Há que se compreender os papéis desempenhados por cada função e sua importância para o negócio e para o cliente. Assim, muitos custos são reprimidos/ cortados, sem uma avaliação mais estruturada da sua importância e implicação.

Em termos de futuro, situação desejada, os executivos são quase unânimes em eleger o planejamento como principal função. Isso se dá por que atualmente se trabalha quase sempre em ações emergenciais ("apagar incêndios", nas palavras de um executivo). A própria ascensão do gerente geral, um estruturador nato, se deu pela percepção da necessidade de uma 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 (bottons, adesivos, entre outros). Existe também um certo clima familiar. Por exemplo, presença comum de membros da família dos acionistas, mesmo que não diretamente envolvidos com a empresa. As instalações, embora simples, são bem cuidadas, com exceção de alguns poucos detalhes. O lay out é bastante limpo, com grandes áreas internas envidraçadas.

A empresa B pode ser enquadrada como tendo posição estratégica de diferenciação, fortemente baseada em imagem, aparência e segurança. A empresa prefere incorrer em custos imprevistos antes que afetar a imagem junto ao cliente. No entanto, o uso do custo para apreçamento seria mais compatível com uma posição estratégica de liderança em custo. Mas, e isso de uma certa forma reforça a posição de diferenciação, o custo é usado para formação de preço, mas é desconsiderado se para vender o produto for necessário adotar outro preço.

Em termos de tipologia estratégica, pode ser considerada analista. Dois dos conceitos mais repetidos são crescimento e equilíbrio. A empresa não trabalha com os menores preços do mercado – a atenção à eficiência visa mais à manutenção da qualidade (entendida como segurança e imagem). Não há foco em inovar, nem ser o primeiro em lançar produtos. Evidências de busca de crescimento estável têm sido o cuidado em entrar em novos mercados, embora algumas ações isoladas de ousadia. Estas últimas foram motivos de fortes críticas e geraram desconfortos organizacionais visíveis. Em termos do estágio do ciclo adaptativo, a empresa se encontra no "problema de engenharia", embora algumas situações indicam uma futura migração para o "problema administrativo". Mas são ações isoladas e internas.

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 monitoramento via satélite ainda precisa fortes investimentos (sendo, inclusive motivo de conflitos entre os acionistas e executivos), caracterizando-se como construir.

Na abordagem da vantagem 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:

- Valor: A imagem/ credibilidade da organização é tida (pelos executivos, principalmente), como geradora de vantagem em negociações, embora nem sempre isso ocorra. Irá depender do segmento, sendo considerado valioso por aqueles clientes que priorizam a idoneidade das empresas. Quanto ao envolvimento da força de trabalho, não há tanta clareza de que isso traga valor significativo para a organização.
- 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 uma forte identificação com a empresa, principalmente entre as pessoas mais próximas dos acionistas, inclusive com relações familiares e de amizade.
- Raridade: Neste item há a maior fraqueza, pois também existem concorrentes que têm imagem de credibilidade no mercado, embora sejam diferentes em cada segmento. Não há um grande número de concorrentes por segmento (normalmente um ou dois) com o mesmo recurso, o que fornece vantagem importante, mas não exclusiva. Com relação ao envolvimento da força de trabalho, os relatos de funcionários que atuaram em outras empresas indicam que esse recurso é exclusividade da B, no setor.
- Substituibilidade: a imagem é dificilmente substituível, embora no caso de monitoramento por satélite, o uso intensivo de tecnologia de ponta, mais a empresa associada a um esportista (Nelson Piquet), sem tradição no setor, ajudou a fornecer a este concorrente condições de entrar no mercado, assumindo em pequeno tempo a condição de líder. Isso reforça a idéia de que imagem pode ser estrategicamente relevante, embora nesse caso tenha sido construída de forma diferente dos tradicionais competidores desse mercado. Também, este segmento é recente, de forma que nenhuma empresa possui tradição, que poderia ser usada como fonte de vantagem competitiva. Quanto ao envolvimento da força de trabalho, neste mercado isso não é provavelmente significativo, pois há baixa interação

peçoal entre a empresa e seus clientes.  
A seguir, é feita uma análise geral dos casos, à luz da teoria utilizada.

## 5. Análise Geral dos Casos

Na empresa A a estratégia, embora personalizada, 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, comprovando-se pela maior flexibilidade (explícita e implícita) com custos relacionados com a competência central.

Já no caso da empresa B a estratégia não é bem clara. 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, afirmações do tipo "primeiro se atende 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.

<b>abordagem</b>	<b>enquadramento da A</b>
Posicionamento estratégico	Diferenciação
Dimensões competitivas	Inovação, imagem
Missão estratégica	“conceituais”: crianças-problema (construir) e estrelas (manter) “básicos”: vaca leiteira (colher)
Tipologia estratégica	prospector ou explorador
Vantagem baseada em recursos	exploração da competência “desenvolvimento de produtos” e da marca
<b>abordagem</b>	<b>enquadramento da B</b>
Posicionamento estratégico	Diferenciação
Dimensões competitivas	Imagem aparência segurança
Missão estratégica	Basicamente, colher; pontas de lança como construir (monitoramento)
Tipologia	Analista
Vantagem baseada em recursos	Imagem (credibilidade) e envolvimento da força de trabalho

Quadro 6 – Resumo das classificações estratégicas da A

A questão da estratégia no caso B coloca em “xeque” a abordagem de Posição Estratégica, ao se verificar que a relação dicotômica custos-diferenciação fica fragilizada. No entanto, é necessário ver esta questão com reserva, uma vez que Porter sustenta esta dicotomia para empresas líderes e, neste artigo, este aspecto não foi avaliado. Neste caso, esta empresa poderia estar em 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 independente, 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 (A) e Analista (B). Na abordagem VBR (BARNEY, 1991), há mais clareza na empresa A, com forte uso de suas competências em *desenvolvimento de produtos* e *marca*, embora na empresa B também haja certo uso destes recursos.

A estratégia na empresa A foi, em todas as abordagens utilizadas, mais facilmente identificável. Pode-se justificar, pelo menos parcialmente, por haver uma liderança única, mais forte e mais presente. Além disto, a empresa parece ter maior sucesso na implementação da sua estratégia do que a empresa 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 B, esta liderança, segundo percepção dos executivos, pode ser momentânea, e parece baseada no porte da empresa (em termos do número de funcionários) e não no seu desempenho.

Finalmente, assumindo-se que uma melhor definição da estratégia e um melhor alinhamento da mesma poderiam levar a um melhor desempenho e melhor posicionamento no seu ambiente de atuação, parece razoável concluir que uma clareza estratégica no caso A era esperada e que, diferentemente, no caso B, a falta de clareza estratégica tem como consequência um posicionamento mais frágil e um desempenho não tão satisfatório.

## 6. Considerações Finais

As abordagens estratégicas discutidas neste trabalho (PORTER, 1997; HOFER; SCHENDEL, 1978; MILES; SNOW, 1978 e BARNEY, 1991) têm utilização freqüente em pesquisas nas áreas de conhecimento em ciências contábeis, em administração e em engenharia de produção e outros campos. No entanto, há certa carência de modelos que permitam identificar a estratégia e, de forma conjunta, consolidar as diferentes visões sobre o tema.

Este trabalho buscou 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 destacada atuação em suas áreas, e simultaneamente, verificar pontos pouco claros, ensejando melhorias em suas iniciativas.

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 praticada das organizações. O uso de um conjunto restrito de indicadores para representar uma variável organizacional pode ser arriscado (PEDHAZUR; SCHMELKIN, 1991).

Este trabalho pretende contribuir também, no campo aplicado, para que as organizações possam comparar a sua estratégia praticada com a intenção estratégica (MINTZBERG *et al.*, 2000), verificando em que grau as decisões de longo prazo são coerentes com as ações estratégicas concretas e possibilitando correções, caso necessário.

Várias possibilidades de pesquisa se abrem quando a estratégia praticada passa a ser reconhecida, na medida em que torna-se possível relacionar o exercício das atividades com a estratégia organizacional. Por exemplo, avaliar o comportamento da estrutura proposta frente à estratégia deliberada (MINTZBERG *et al.*, 2000) e compará-la com a estratégica praticada, permitindo a construção de maior sinergia entre recursos e capacidades.

Para a pesquisa em Gestão Estratégica de Custos, a presente proposta possibilita a identificação da estratégia praticada, sob várias escolas, permitindo, por exemplo, a comparação de investigações já realizadas sob diferentes abordagens estratégicas.

## Referências

- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, n.17, v.1, 1991.
- BARNEY, J.B; ARIKAN, A.M. The Resource-based View: Origins and Implications. In: Michael A. Hitt, R. Edward Freeman e Jeffrey S. Harrison (editores), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Oxford, UK: Blackwell Publishers, 2001.
- BARSKY, N.P; BREMSER, W.G. Performance Measurement, Budgeting and Strategic Implementation in the Multinational Enterprise. *Managerial Finance*, v25, N.2, 1999, p.03-15.
- COLLIER, P; GREGORY, A. Strategic Management Accounting: a UK hotel sector case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.7, No.1, 1995, p.16-21.
- CUNNINGHAM, G.M. Management Control and Accounting Systems under Competitive Strategy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol.5, No.2, pp. 85-102, 1992.

- DAVILA, T. An Empirical Study on the Drivers of Management Control Systems' Design in New Product Development. *Accounting, Organizations and Society*, Vol.25, 2000, pp.383-408.
- DENT, J.F. Strategy, Organization and Control: some possibilities for accounting research. *Accounting, Organizations and Society*, Vol.15, No.1/2, 1990, pp.3-25.
- FRY T.D; STEELE, D.C; SALADIN, B.A. *The Role of Management Accounting in the Development of a Manufacturing Strategy*. *IJOPM*, vol.15, No12, 1995, p. 21-31.
- GIANESI, I.G.N; CORRÊA, H.L. *Administração Estratégica de Serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas, 1994.
- GOMES, J.S; SALAS, J.M.A. *Controle de Gestão - uma abordagem contextual e organizacional*. São Paulo: Atlas, 2ed, 1999.
- 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*, Vol.22, No.2, 1997, p.207-232.
- LORINO, P; TARONDEAU, J.C. De la stratégie aux Processus Stratégiques. *Revue Française de Gestion*, janvier-février 1998, p.5-17.
- 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.
- OLIVEIRA, L.M; GOMES, M.B; NEUMANN, R.A; ARNOSTI, J.C.M. Gestão Estratégica Logística e Seus Fatores Críticos de Sucesso. *Anais*, X Congresso Brasileiro de Custos, 2003.
- OTLEY, D. Performance Management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 1999, Vol.10, pp363-382.
- PEDHAZUR, E.J; SCHMELKIN, L.P. *Measurement Design and Analysis – an integrated approach*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1991.
- 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.
- PORTER, M.E. What Is Strategy? *Harvard Business Review*, Nov-Dec 1996, p.61-78.
- 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.
- SCHREYÖGG, G; STEINMANN, H. Strategic Control: a new perspective. *Academy of Management Review*, 1987, Vol.12, No.1, p.91-103.
- SIMONS, R. *Accounting Control Systems and Business Strategy: an empirical analysis*. *Accounting, Organizations and Society*, Vol.12, No.4, p.357-374, 1987.
- SIMONS, R. *Levers of Control: how managers use innovative control systems do drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School, 1995.
- SLACK, N. *Vantagem Competitiva em Manufatura*. São Paulo: Atlas, 1993.
- STEWART, L.J. *The Influence of Strategic Alliance Participation on Cost Management System Design*. The University of Wisconsin-Madison, PhD Thesis, 1997.
- WHEELWRIGHT, S.C. Manufacturing Strategy: defining the missing link. *Strategic Management Journal*, Vol.5, p.77-91, 1984.
- WHITE, G.P. A Survey and Taxonomy of Strategy-Related Performance Measures for Manufacturing. *IJOPM*, Vol. 16, No. 2, 1996, pp. 42-61.
- YIN, ROBERT K. *Case Study Research: design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2. ed., 1994.