

Finalidades Atribuídas às Práticas de Gestão de Custos: aspectos identificados na indústria da construção civil sob a perspectiva de Estratégias Genéricas de Porter

Esmael Almeida Machado (UEMS) - el_machado_ms@terra.com.br

Lauro Brito de Almeida (UFPR) - gbrito@uol.com.br

Luiz Panhoca (UFPR) - panhoca.luiz@gmail.com

Cristiane Mallmann Hupples (UFGD) - cristiane_hupples@hotmail.com

Resumo:

Objetivando investigar possíveis diferenças entre a atribuição de finalidades para as práticas de gestão de custos, sob a perspectiva das estratégias genéricas de Porter (2004), a pesquisa é conduzida pelas orientações metodológicas de Cooper e Schindler (2003). De natureza formal, os dados foram coletados por meio de questionário, estudo transversal em condições de campo, sendo o objetivo do estudo de caráter descritivo. A amostra é composta de 54 empresas, associadas ao Sindicato das Indústrias da Construção Civil do Estado do Paraná (SINDUSCON-PR), atuantes no segmento de Edificações Residenciais. As empresas foram caracterizadas como atuantes sob a estratégia de diferenciação e baixo custo, aplicando-se Análise Fatorial, seguida da Análise de clusters para caracterizar o posicionamento estratégico de tais empresas. A Análise Fatorial serviu de base para distinguir as finalidades atribuíveis as práticas de gestão de custos, sob a percepção das empresas: i) Planejamento e Controle de Custos (PCC); e (ii) Acompanhamento de Resultados (ACR). Comparando-se os dois clusters, verificou-se ausência de significância estatística em relação às diferenças observadas para atribuição a finalidade de PCC. Entretanto, foi possível inferir sobre a não igualdade de atribuição para finalidade de ACR entre os clusters, sendo que empresas sob estratégia de diferenciação atribuíram patamar superior a essa finalidade, conforme rank extraído pelo teste Kruskal-Wallis. Os resultados encontrados são conflitantes com as conclusões apresentadas por Chenhall (2003), segundo o qual, empresas sob estratégia de Baixo Custo tendem a adotar controles gerenciais focados no controle de custos e controles orçamentários rígidos.

Palavras-chave: *Gestão de Custos. Estratégias Genéricas. Construção Civil.*

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

Finalidades Atribuídas às Práticas de Gestão de Custos: aspectos identificados na indústria da construção civil sob a perspectiva de Estratégias Genéricas de Porter

Resumo

Objetivando investigar possíveis diferenças entre a atribuição de finalidades para as práticas de gestão de custos, sob a perspectiva das estratégias genéricas de Porter (2004), a pesquisa é conduzida pelas orientações metodológicas de Cooper e Schindler (2003). De natureza formal, os dados foram coletados por meio de questionário, estudo transversal em condições de campo, sendo o objetivo do estudo de caráter descritivo. A amostra é composta de 54 empresas, associadas ao Sindicato das Indústrias da Construção Civil do Estado do Paraná (SINDUSCON-PR), atuantes no segmento de Edificações Residenciais. As empresas foram caracterizadas como atuantes sob a estratégia de diferenciação e baixo custo, aplicando-se Análise Fatorial, seguida da Análise de clusters para caracterizar o posicionamento estratégico de tais empresas. A Análise Fatorial serviu de base para distinguir as finalidades atribuíveis as práticas de gestão de custos, sob a percepção das empresas: i) Planejamento e Controle de Custos (PCC); e (ii) Acompanhamento de Resultados (ACR). Comparando-se os dois clusters, verificou-se ausência de significância estatística em relação às diferenças observadas para atribuição a finalidade de PCC. Entretanto, foi possível inferir sobre a não igualdade de atribuição para finalidade de ACR entre os *clusters*, sendo que empresas sob estratégia de diferenciação atribuíram patamar superior a essa finalidade, conforme *rank* extraído pelo teste *Kruskal-Wallis*. Os resultados encontrados são conflitantes com as conclusões apresentadas por Chenhall (2003), segundo o qual, empresas sob estratégia de Baixo Custo tendem a adotar controles gerenciais focados no controle de custos e controles orçamentários rígidos.

Palavras-chave: Gestão de Custos. Estratégias Genéricas. Construção Civil.

Área Temática: Gestão Estratégica de Custos.

1 Introdução

Em termos regionais – e mesmo nacional – um indicador sensível da magnitude de uma organização e seu desempenho em um determinado setor de atuação na economia é o número de pessoas ocupadas. O setor da construção civil no Estado do Paraná, por exemplo, apresentava a ocupação de 62.759 pessoas em 31 de dezembro de 2004, avançando para 64.815 em 31 de dezembro de 2005 e 63.916 em 31 de dezembro de 2006 (IBGE, 2007 *apud* MACHADO *et. al.*, 2008b; IBGE 2008).

No Brasil, na análise das atividades desenvolvidas na indústria da construção civil, merece destaque o setor de obras residenciais, dado o seu potencial de crescimento. No setor de obras residências, estudos indicavam em 2005 um déficit na ordem de 7,8 milhões de moradias, significando que o estoque de habitações deveria estar 14,7% acima do observado (FGV PROJETOS, 2007). Para suprir essa deficiência, a demanda prevista por investimentos era da ordem de R\$ 461 bilhões (projeção baseada em valores de 2005) e estimava um período de 16 anos para sua concretização (FGV PROJETOS, 2007).

Estudos com enfoque em questões práticas e fundamentados em levantamentos empíricos que abordam a associação entre estratégia e desempenho empresarial passaram a ser foco das pesquisas em administração a partir de 1975 (ROBINSON JR; PEARCE II, 1988). Foi nesse contexto que Miles e Snow (1978) e Porter (1980), formularam suas tipologias de estratégias genéricas. Mintzberg e Quinn (2001) argumentam que as estratégias genéricas propostas por Porter (2004) contemplam variáveis úteis para identificar a essência de um negócio, e, por isso, o emprego freqüente de sua proposição.

Para Miles e Snow (1978) as estratégias genéricas podem ser corporativas ou

competitivas. No processo de formulação de estratégias e sendo a empresa objeto de análise, estruturada em divisões e diversificada nos negócios é adequado aplicar o conceito de estratégias corporativas quando o problema é identificar em qual campo competir. Por outro lado, quando a questão envolve a competição no âmbito de uma determinada indústria, deve ser considerada a formulação de estratégias competitivas (MILES, SNOW; 1978). Esta pesquisa situa seu foco nas estratégias competitivas, adotando a tipologia de Porter (2004), entendida como adequada para estudar o setor de obras residenciais, dentre aqueles que compõem a indústria da construção civil paranaense.

Assim, com base na caracterização do posicionamento estratégico da empresa de acordo com a definição de estratégias genéricas elaborada por Porter (2004), a questão de pesquisa que motiva e orienta este estudo é: **há diferenças entre as empresas de edificação residencial quanto à finalidade de utilização das práticas de gestão de custos no suporte às suas estratégias?** A contribuição de um estudo desta natureza esta em alavancar o entendimento de como as estratégias competitivas genéricas no setor da construção civil, fortemente afetado por variáveis de custo, associam-se com as práticas de gestão de custos.

O artigo, além desta *introdução*, é organizado da seguinte forma: na seção **2 Conexão teórica do tema** é elaborada a contextualização teórica sobre a tipologia de estratégia competitiva proposta por Porter (2004), situando a discussão relativa aos estudos realizados sobre Estratégia e Gestão de Custos. A seguir, na seção **3 Design da pesquisa** é abordado os aspectos metodológicos percorridos no processo de coleta e análise dos dados e, posteriormente, na seção **4. Achados da pesquisa: discussão e análise**, onde se discute e se analisa os achados da pesquisa. Por fim, na seção **5 Considerações finais** uma reflexão sobre as implicações acadêmicas e gerenciais.

2 Conexão teórica do tema

A estratégia, no contexto organizacional, tem sido objeto de estudos e pesquisas acadêmicas a partir de 1962 com o trabalho pioneiro de Chandler Jr. e posteriormente por Ansoff e Christense *et. al.* a partir de 1965 (HOSKISSON *et. al.*, 1999). Montgomery e Porter (1998) referenciando os trabalhos iniciais no campo da estratégia destacam que o trabalho de autores como Andrews e Christensen, Igor Ansoff, Alfred D. Chandler e Peter Drucker deram ao tema “estratégia” papel relevante entre as práticas gerenciais.

O que torna relevante o estudo da estratégia são as análises do impacto das mudanças ambientais nos negócios corporativos. Ansoff (1990) argumenta que o ambiente global, ao passar por mudanças significativas, tornou-se inconstante. Salienta o autor, que tais mudanças acontecem em ciclos cada vez menores de tempo, tornando o mundo empresarial mais complexo. Em época de crise, o reflexo de uma conjuntura recessiva para as empresas é o desafio aos seus gestores de enfrentar a desaceleração do crescimento, queda de rentabilidade e perda de participação de mercado, ocasionando descontinuidade em relação ao passado (ANSOFF, 1990).

Porter (2004) utilizou como pano de fundo o ambiente, para realizar a análise da estrutura da indústria. Os resultados obtidos possibilitaram defender a tese de que a empresa adota determinada posição estratégica a partir das relações existentes no ambiente dinâmico em que atua. Estas relações envolvem: *compradores, fornecedores, produtos substitutos, entrantes potenciais e organizações concorrentes* que caracterizam as cinco forças competitivas. A empresa, em seu ambiente, é condicionada a comportamentos de ação e reação como estratégia para sustentar sua posição no mercado, e assegurar vantagem competitiva. No entendimento de Porter (2004), as cinco forças competitivas podem ser contrastadas a partir de três abordagens para fazer frente às demais empresas, denominadas estratégias genéricas: estratégia de baixo custo, estratégia de diferenciação e estratégia de enfoque.

A estratégia de **baixo custo** requer, principalmente, um rigoroso controle dos custos e

despesas e a adoção de uma política de otimização dos gastos nas áreas de assistência, vendas e publicidade. O reflexo desse esforço é a obtenção e manutenção de custos inferior aos praticados pelos concorrentes, sendo este o fundamento de toda a estratégia, que, entretanto, também considera questões como qualidade e serviços ao cliente, entre outras (MACHADO *et. al.*, 2008a).

A estratégia genérica denominada **diferenciação** representa a opção por diferenciar o produto ou serviço ofertado pela empresa criando algo, uma identidade para o produto ou serviço, materializando, desta maneira, um produto direcionado para atender clientes com necessidades específicas (MACHADO, 2008c). A diferenciação se configura como uma estratégia competitiva capaz de atender as necessidades e preferências de clientes ecléticos que podem ser satisfeitos por produtos personalizados, podendo pesar, na decisão de compra, os atributos do produto em detrimento do preço (MURRAY, 1988).

A terceira estratégia genérica da tipologia de Porter (2004) é a de **enfoque**. Esta categoria de estratégia é reconhecida quando há escolha é competir focando um determinado grupo comprador ou um segmento de produtos. O fundamento dessa estratégia está na capacidade da empresa em atender um público alvo com maior efetividade que aqueles concorrentes que competem em nível amplo e não têm a preocupação com as particularidades de um público específico. Adotando a estratégia de enfoque a empresa pode atingir a diferenciação, justamente por atender melhor as necessidades de seu público-alvo, ou ainda, alcançar a liderança por enfocar custos mais baixos para atender o nicho desejado e assim obter vantagem competitiva (MACHADO, *et. al.*, 2008a).

O termo vantagem competitiva passou a ocupar espaço central na área de estratégia a partir do livro de Porter de 1985. O autor, no prefácio do seu livro esclarece que a vantagem competitiva enquanto assunto acadêmico havia sido explorado anteriormente e a entende como o “[...] âmago do desempenho de uma empresa em mercados competitivos” (PORTER, 1992, p. 33). Para o autor, a vantagem competitiva origina-se em atividades que a empresa desempenha, sendo possível alcançá-la a partir de estratégia de baixo custo, enfoque ou diferenciação. A perspectiva delineada por Porter na década de 80 estabeleceu os fundamentos conceituais, ainda hoje identificáveis no processo de gestão empresarial, o que conduz Bertero *et. al.* (2005) a afirmarem que o modelo apresentado por Porter é um fundamento para gestão estratégica.

A compreensão do conceito de estratégia competitiva, formulada por Porter, ganha relevo na área acadêmica, possibilitando realizar estudos nos quais é feita a distinção das estratégias adotadas pelas empresas de alto desempenho das demais (MURRAY, 1998), na identificação e caracterização das várias estratégias de sucesso (HAMBRICK, 1983) e operacionalização do conceito de estratégia nos trabalhos de cunho empírico (WHITE, 1986).

A clara compreensão das condições ambientais, de acordo com Murray (1998) é requisito para a eficácia das estratégias, quando estas são formuladas de acordo com a tipologia proposta por Porter (2004). Por exemplo, conforme Murray (1988), a estratégia de diferenciação é dependente da valorização atribuída pelos consumidores ao produto e não apenas o preço. A estratégia de baixo custo, para Bowman (1990), é adequada aos ambientes estáveis nos quais as empresas teriam maiores condições de aperfeiçoarem-se ao longo do tempo e obterem eficiência dos processos.

As informações relativas às variáveis ambientais de custos demandam que a estrutura organizacional contemple sistemas de controles gerenciais, que incluam subsistemas de contabilidade de custos desenhados para mensurar o impacto de suas variações nos custos da organização, em seus diversos aspectos. Hansen e Mowen (2001) orientam que os dados de custos são utilizados para o desenvolvimento de estratégias superiores para a organização alcançar vantagem competitiva, como por exemplo, a criação de valor para o cliente a um custo igual ou menor em relação à concorrência. Para integrar o uso dos dados de custos no

suporte ao processo de formular, implementar e gerir as estratégias eficazmente, é necessário que o subsistema de custos seja desenhado alinhado com as demandas de informações para análise das estratégias. A definição das prioridades estratégicas de uma organização é vista como um aspecto importante de gestão, entretanto estas podem não ser suficientes para alcançar vantagem competitiva. As prioridades estratégicas devem estar apoiadas em sistemas de informação apropriados e eficazmente implementados (CHENHALL e LANGFIELD-SMITH, 1998).

A relação entre práticas de Contabilidade Gerencial - *benchmarking*, planejamento estratégico, sistemas orçamentários para planejamento e controle, técnicas de análise de custo-volume-lucro para decisão; técnicas de gerenciamento - *downsizing*, parceria com fornecedores; e prioridades estratégicas foi objeto de estudo de Chenhall e Langfield-Smith (1998). Os referidos autores realizaram um *survey* com 140 (cento e quarenta) empresas industriais, selecionadas na lista das maiores empresas da Austrália. Os resultados obtidos sugerem que as práticas de Contabilidade Gerencial nas empresas pesquisadas estavam correlacionadas com as técnicas de gerenciamento e suas prioridades estratégicas (MACHADO, 2008c).

3 Design da pesquisa

De acordo com a classificação proposta por Cooper e Schindler (2003), a metodologia empregada neste trabalho é de natureza formal, utilizando-se o procedimento de interrogação/comunicação por meio de questionário. Ainda conforme a caracterização de pesquisa proposta por esses autores o estudo realizado é transversal e em condições de campo. Com relação ao objetivo do estudo, é uma pesquisa descritiva, pois o propósito é descrever e analisar o posicionamento estratégico das empresas amostradas e suas práticas de gestão de custos.

3.1 Pressupostos da pesquisa

Esta pesquisa, de natureza descritiva, investiga se as estratégias competitivas genéricas adotadas pelas empresas do setor de residências na indústria da construção civil, fortemente afetado por variáveis de custo, relacionam-se com as práticas de gestão de custos. Cabe destacar, conforme argumenta Bortolucci (2008), que no processo de planejamento de investigações científicas deve-se observar a extensão na qual é factível o aprofundamento no tema, sob pena de inviabilizar a pesquisa por incorrer na subestimação quanto à amplitude do assunto. Por esse motivo, é prudente e adequado admitir que na condução deste estudo, foram assumidos como pressupostos, as seguintes delimitações: (a) amostra formada a partir das empresas que atuam no segmento de edificações residenciais associadas ao SINDUSCON/PR. Assim, a extensão dos resultados limita-se apenas a esse universo; (b) não é intenção realizar um inventário das práticas utilizadas pelas empresas do setor, e sim, verificar se as empresas atribuem finalidade diferenciada às práticas de planejamento estratégico, sistemas orçamentários para planejamento e controle, técnicas de custo-volume-lucro para decisão, citadas por Chenhall e Langfield-Smith (1998).

3.2 Instrumento de coleta de dados

Antecedendo a efetiva aplicação do questionário, foi realizado um pré-teste com dois especialistas em estratégia, planejamento e construção civil para avaliar as questões elaboradas. A partir das recomendações desses especialistas procedeu-se a reestruturação do instrumento promovendo as alterações sugeridas e inclusão de novas assertivas, e na sequência, nova avaliação, desta feita, aplicado a cinco empresários do setor de construção civil, aos quais foi solicitado que indicassem possíveis dificuldades para responder as perguntas. Nessa etapa não houve sugestão de mudanças no instrumento. Concluída a fase de elaboração das questões do questionário, a versão final foi postada em um *site* para a coleta de

dados *on line*.

O questionário em sua versão final foi estruturado em três blocos: i) Estratégias; ii) Práticas de Gestão de custos; e iii) Porte, segmento de atuação, empresa e respondente. A primeira parte do questionário, denominada **Bloco de Estratégia (BE)**, foi composta por oito assertivas (BE1 até BE8). Estas variáveis foram elaboradas para identificar a estratégia adotada pela empresa, consistindo, portanto no construto para dimensionar a opção estratégica. As questões desse Bloco foram consubstanciadas nas discussões teóricas de Porter (1992; 2004) acerca das estratégias genéricas que caracteriza as possibilidades de competição utilizadas por empresas em determinado segmento. A segunda parte do questionário, denominada **Bloco de Gestão (BG)**, compreendeu assertivas sobre as práticas de gestão de custos. Esse bloco foi composto de 10 assertivas consubstanciadas nos estudos de Chenhall e Langfield-Smith (1998) que abordaram as práticas de gestão de custos (BG1 a BG10). Foi utilizada uma escala tipo *likert*, de cinco pontos, para dimensionar a intensidade que o respondente concordava com as afirmações propostas referente às questões do BE e nas de segunda dimensão do BG.

3.3 População e amostra

A população alvo foi formada pelas 317 (trezentos e dezessete) empresas associadas ao Sindicato das Indústrias de Construção Civil do Estado do Paraná (SINDUSCON-PR), quando foram iniciados os procedimentos de coleta de dados. A escolha do segmento edificações residenciais, deve-se ao fato de sua representatividade, pois conforme o departamento de estatística do SINDUSCON-PR 80% das empresas atuavam nesse segmento. A dimensão da amostra foi obtida seguindo as orientações de Martins (2002). Tratando-se de uma população finita utilizou-se a fórmula para o dimensionamento amostral representada na Ilustração 1:

$$n = \frac{Z^2 * \hat{p} * \hat{q} * N}{d(N-1) + Z^2 * \hat{p} * \hat{q}}$$

Ilustração 1 – Fórmula para calcular amostra em populações finitas

Onde:

N = tamanho da população;

Z = abscissa da normal padrão;

$\hat{p}$

$\hat{p}$ = estimativa da proporção;

$\hat{q}$

$\hat{q} = 1 - \hat{p}$; e

d = erro amostral.

Com base nos dados obtidos e especificando um padrão de erro de 5% calculou-se uma amostra de 52 empresas. Quanto à amostra, e com base nos parâmetros recomendados por Hair *et. al.* (2005) para aplicação da técnica estatística de Análise Fatorial, para qual são requisitadas maiores cargas fatoriais quanto menor for a amostra, sendo necessário um mínimo de 50 casos para executar tal técnica com segurança. Considerando o tamanho da amostra nesta pesquisa, cargas fatoriais entre 0,60 e 0,75 são aceitáveis, cabendo ressaltar que a determinação desses critérios é um tanto quanto subjetiva. A coleta de dados computou 69 respostas, sendo que destas 54 foram de empresas com atuação no segmento de Edificações Residenciais e consideradas válidas para análise.

3.4 Tratamento dos dados

O tratamento dos dados foi realizado por meio da aplicação da técnica de Análise Fatorial, análise de *Clusters* e teste de *Kruskal-Wallis*. A aplicação da Análise Fatorial tem

por objetivo identificar as dimensões subjacentes das variáveis representativas do BE, diferenciando-as em função dos construtos e formando um novo conjunto (fatores), sendo possível associá-lo ao tipo de estratégias adotadas pelas empresas. Na seqüência, com base no novo conjunto de variáveis (fatores), bem menor que o original (HAIR *et. al.*, 2005), estes serão utilizados como parâmetro para identificar na amostra a tipologia de estratégias genéricas de Porter (2004).

A extração dos fatores foi realizada utilizando a técnica de análise de componentes principais, que por sua vez está relacionada com a explicação da estrutura de covariância por meio de combinações lineares das variáveis originais (JOHNSON e WICHERN, 1992). De posse da solução fatorial, foram examinadas todas as variáveis destacadas em cada fator para escolher rótulos representativos. Analisadas as variáveis, foram escolhidas as que apresentavam maior carga fatorial, de maior importância, para denominação do rótulo do fator (HAIR *et. al.*, 2005). O teste de confiabilidade dos construtos foi conduzido utilizando o *Alpha de Cronbach*. A partir dos escores fatoriais (obtidos pela média das variáveis originais, agrupadas após a análise fatorial), foi feita a análise para formação de *Clusters*. Assim, espera-se verificar a existência de *clusters* formados em torno dos construtos das estratégias genéricas de Porter (2004). O teste de *Kruskal-Wallis* foi empregado para verificar a ocorrência de possíveis diferenças entre os *clusters*. No BG será também realizada a análise fatorial e o teste de *Kruskal-Wallis*, considerando os grupos (*clusters*) que forem identificados.

4 Discussão e análise

4.1 Posicionamento estartégico

Inicialmente foi verificada a adequação da aplicação da Análise Fatorial (AF) por meio da aplicação do teste de *Bartlett* e *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO). O teste de KMO, que identifica o grau de inter-correlações entre as variáveis, gerou um valor de 0,612, sugerindo uma boa adequação dos dados para a Análise Fatorial. O processo de análise de adequação dos dados para utilização da técnica de AF é completada com avaliação do teste de esfericidade de *Bartlett*, que indica a presença de correlações entre as variáveis (BEZERRA, 2007). Foi obtido um *p-value* inferior ao nível de significância estabelecido de 0,05, rejeitando-se a hipótese nula de que a matriz de correlação é uma matriz identidade. Confirmada a validade da AF para os dados da amostra, foi iniciada a determinação do número de fatores que poderiam reduzir quantidade de variáveis do BE.

A Tabela 1 apresenta os *eigenvalues* e sua a variância explicada.

Tabela 1 – Autovalores extraídos pelo método de componentes principais: BE

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,30	28,81	28,81
2	1,79	22,33	51,15
3	1,38	17,25	68,40
4	0,80	10,06	78,45
5	0,57	7,16	85,61
6	0,46	5,78	91,38
7	0,36	4,50	95,88
8	0,33	4,12	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Para decidir sobre quantos fatores seriam selecionados para representar a estrutura latente dos dados, foi utilizado o critério da raiz latente, o qual seleciona apenas os fatores

cujos autovalores são superiores a 1, conhecido como critério de *Kaiser*. Com base neste critério, conforme valores constantes na Tabela 01, três fatores podem ser selecionados, já que em conjunto explicam 68,4% da variação total dos dados.

O passo seguinte é a identificação das variáveis formadoras desses fatores, que resultam da redução de duas ou mais variáveis em apenas uma, e em seguida rotulá-los com base nas características das questões sintetizadas. No caso desta pesquisa as oito variáveis consideradas são reduzidas para três componentes principais. Na Tabela 2 o valor da comunalidade é apresentada pelas variáveis considerando-se uma solução com três fatores.

Tabela 2 – Comunalidades calculadas entre as variáveis do BE

Variável	Comunalidade
BE1	0,78
BE2	0,73
BE3	0,72
BE4	0,46
BE5	0,62
BE6	0,69
BE7	0,69
BE8	0,79

Fonte: dados da pesquisa

A variável melhor explicada pelos fatores é a BE8 (com 79%) e a pior é a BE4 (com 46%). Maroco (2007) esclarece que quanto mais próximo de um forem as comunalidades, melhor será o ajuste da Análise Fatorial. Com referência a amostra analisada presume-se que o ajuste é adequado, uma vez que 68,4% (Tabela nº 1) da variabilidade total é explicada por essa solução (MAROCO, 2007; HAIR *et. al.*, 2005). A Tabela 3 apresenta a matriz de cargas fatoriais, antes e após a rotação dos eixos fatoriais.

Tabela 3 – Matriz de cargas fatoriais antes e após a rotação Varimax: BE

Fatores							
Variáveis	Solução não rotacionada			Variáveis	Solução após a rotação Varimax		
	1	2	3		1	2	3
BE1	-0,59	0,58	0,45	BE1	-0,12	0,88	0,44
BE2	-0,54	0,53	0,50	BE2	-0,08	0,85	-0,02
BE3	0,83	0,07	0,16	BE3	0,79	-0,33	0,20
BE4	0,07	0,50	-0,44	BE4	0,01	-0,04	0,68
BE5	0,12	0,53	-0,56	BE5	-0,01	-0,12	0,78
BE6	-0,05	0,80	-0,22	BE6	0,10	0,33	0,76
BE7	0,77	0,19	0,24	BE7	0,81	-0,18	0,05
BE8	0,60	0,61	0,53	BE8	0,86	0,21	0,02

Fonte: dados da pesquisa

Analisando a Tabela 3 verificamos que na solução **não rotacionada**, o segundo fator está associado a praticamente todas as variáveis e o terceiro fator não se associa fortemente a nenhuma variável; dificultando a identificação de estruturas de dependência. Para facilitar a interpretação, tornando os coeficientes de correlações mais próximos de 1 ou 0 é efetuada a rotação Varimax. A análise das cargas obtidas após a rotação Varimax permite identificar que (i) As variáveis 3, 7 e 8 predominam na definição do fator 1; (ii) As variáveis 1 e 2

predominam na definição do fator 2; e (iii) As variáveis 4, 5 e 6 predominam na definição do fator 3.

É esperado que as características em comum estejam relacionadas às interpretações dos respectivos fatores, neste estudo, as três tipologias de estratégia genérica proposta por Porter (2004). O procedimento é fazer a rotulação do fator em função das variáveis com maior carga fatorial. Os fatores foram rotulados com as denominações utilizadas por Porter (2004) para caracterizar as estratégias genéricas. Desta maneira no **fator 1**, que inclui a carga fatorial da variável 3 cujo conteúdo refere-se a opção estratégica de baixo custo, foi rotulado de **BAIXO CUSTO**. Corrobora para esse entendimento o fato de as variáveis determinantes do **fator 2** exercerem influência com intensidade negativa para as variáveis BE3, BE7 e BE8. A carga fatorial do **fator 2** ficou acima de 0,80 para as variáveis (BE1 e BE2), com ênfase na estratégia de **DIFERENCIAÇÃO**, sendo essa sua denominação. O **fator 3** apresentou carga fatorial mais intensa nas variáveis cujos atributos indicavam práticas de gestão de custos relacionadas a estratégia de enfoque (BE4, BE5 e BE6), sugerindo que a empresa busca ser competitiva atuando em mercados específicos, seja com baixo preço ou diferenciação. O **fator 3**, portanto, foi rotulado de **ENFOQUE**.

O teste da consistência interna entre as variáveis que compuseram cada fator aplicando o teste *Alpha de Cronbach*, para o qual, quanto mais próximo de 1 for o índice, maior é a coerência interna entre as variáveis. O teste gerou valor de 0,8 para o **fator 1 (baixo custo)**, 0,7 para o **fator 2 (diferenciação)** e 0,6 para o **fator 3 (enfoque)**, indicando a confiabilidade das respostas atribuídas às questões para medir um mesmo construto. A confiabilidade é reforçada também pela correlação inter-total das variáveis, maior que 0,3 em todos os casos (MAROCO, 2007). A aplicação do teste de correlação inter-total foi após a determinação dos componentes principais, porque o pressuposto para sua aplicação requer que as variáveis consideradas estejam medindo um mesmo construto.

A análise para formação de *Clusters* que identifiquem agrupamentos de empresas em função das estratégias, é conduzida, conforme orienta Maroco (2007), pelo método hierárquico da menor distância (*Nearest neighbor*). Elaborado o dendograma, e após análise, optou-se inicialmente pela retenção de três *Clusters*. A solução encontrada para retenção dos *Clusters* resultou na composição dos seguintes grupos: i) **grupo 1** – 20 empresas; ii) **grupo 2** – 14 empresas; e iii) **grupo 3** – 20 empresas. A Tabela 4 resume os resultados do teste de *Kruskal-Wallis*, aplicado para verificar a distinção desses *clusters* em função dos fatores (estratégias) identificados na AF do BE.

Tabela 4 – *Mean Rank* para a cada variável de estratégia considerada: 3 *clusters*

	Cluster Number of Case	n	Mean Rank	Sig
BAIXO_CUSTO	1	20	20,63	0,000
	2	14	15,46	
	3	20	42,80	
	Total	54		
DIFERENCIAÇÃO	1	20	40,98	0,000
	2	14	22,25	
	3	20	17,70	
	Total	54		
ENFOQUE	1	20	21,30	0,058
	2	14	33,75	
	3	20	29,33	
	Total	54		

Fonte: dados da pesquisa

A análise dos resultados permite inferir que as 20 empresas conglomeradas em torno do **cluster 3** atuam com a estratégia de **BAIXO CUSTO**, considerando a redução de fatores realizada com os resultados obtidos pela Análise Fatorial do BE. O *p-value* calculado na execução do teste de *Kruskal-Wallis*, nesse caso, foi inferior ao nível estabelecido de 0,05. Sendo o *p-value* calculado inferior ao nível estabelecido de 0,05, podemos inferir que as empresas componentes do *cluster 3* não assumem o mesmo posicionamento estratégico, em termos estatísticos, em relação as pertencentes nos demais *clusters*. Esse resultado respalda o evidenciado pela média do *ranking*, no qual o *cluster 3* apresenta a maior média.

Complementando a análise dos resultados resumidos na Tabela 4, inferimos que as 20 empresas conglomeradas em torno do *cluster 1* atuam com estratégia de DIFERENCIAÇÃO, considerando a redução de fatores realizada com os resultados obtidos pela Análise Fatorial do BE. O *p-value* calculado no teste de *Kruskal-Wallis* foi inferior ao nível estabelecido de 0,05, permitindo-se inferir que as empresas que formam o *cluster 1* não são iguais quanto ao seu posicionamento estratégico, em termos estatísticos, em relação aos demais *clusters*. De igual forma, esse resultado respalda o evidenciado pela média do *ranking*, no qual o *cluster 1* é apresentado com a maior média.

Entretanto, quanto aos resultados para a estratégia de ENFOQUE, rotulado de acordo com a redução de fatores realizada a partir da Análise Fatorial do BE, o *p-value* resultante do teste de *Kruskal-Wallis* **foi superior** ao nível de significância estabelecido de **0,05**, não sendo possível inferir que há diferenças estatisticamente significativas entre os 3 *clusters* em relação a esse fator (enfoque). Alternativamente a esse resultado, foi testada uma solução com 2 *clusters*, conforme Tabela 5.

Tabela 5 – Mean Rank para a cada variável de estratégia considerada: 2 *clusters*

	Cluster Number of Case	N	Mean Rank	Sig
BAIXO CUSTO	1	34	18,50	0,000
	2	20	42,80	
	Total	54		
DIFERENCIAÇÃO	1	34	33,26	0,000
	2	20	17,70	
	Total	54		
ENFOQUE	1	34	26,43	0,509
	2	20	29,33	
	Total	54		

Fonte: dados da pesquisa

Verificamos que permaneceu a falta de significância estatística para o fator de enfoque. Nesse sentido, optou-se por dar continuidade a pesquisa considerando a formação de 2 *clusters*, sendo: i) **cluster 1** composto por 34 empresas para as quais infere-se atuação com estratégia de BAIXO CUSTO, considerando que o *p-value* resultante do teste de *Kruskal-Wallis* foi inferior ao nível de significância estabelecido de 0,05; e ii) **cluster 2** composto por 20 empresas para as quais infere-se atuação com estratégia de DIFERENCIAÇÃO, considerando que o *p-value* resultante do teste de *Kruskal-Wallis* foi inferior ao nível de significância estabelecido de 0,05.

4.2 Finalidade das práticas de gestão de custos

Processadas as etapas da seção anterior e verificadas que as variáveis BG1, BG2, BG5, BG7 e BG10 apresentavam carga fatorial não compatível com a recomendação de Hair

et. al. (2005) para o tamanho da amostra utilizada no estudo, as referidas variáveis foram eliminadas para viabilizar a continuidade das análises.

O teste de KMO foi de 0,678, sugerindo uma boa adequação dos dados do BG para a AF por situar-se acima de 0,60. O teste de esfericidade de *Bartlett* apresentou o *p-value* calculado abaixo do nível de significância estabelecido de 0,05, permitindo decidir pela rejeição da hipótese nula de que a matriz de correlação é uma matriz identidade.

Confirma-se, portanto a validade para efetuar a Análise Fatorial para os dados da amostra referentes ao BG, conseqüentemente a confiabilidade na redução dos fatores em variáveis latentes que, implicitamente, indicam à finalidade atribuída as práticas de gestão de custos. A Tabela 6 apresenta os resultados obtidos para a solução inicial, indicando-se o número de *eigenvalues* e sua variância explicada, calculados pelo método de extração de componentes principais.

Tabela 6 – Autovalores extraídos pelo método de componentes principais: BG

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,24	64,77	64,77
2	1,05	21,04	85,81
3	0,53	10,66	96,47
4	0,98	1,97	98,44
5	0,08	1,56	100,00

Fonte: dados da pesquisa

Com base no critério da raiz latente para determinação do número de fatores a serem selecionados, foram identificados dois fatores com *eigenvalues* situados acima de 1 (critério de *Kaiser*) e, em conjunto explicam 85,81% da variação total. Na Tabela 7 é avaliado o valor da comunalidade obtido das variáveis por meio de uma solução com dois fatores. A comunalidade representa a parcela de variância explicada individualmente pelas variáveis na solução fatorial, possibilitando avaliar se a variável é individualmente relevante para a análise.

Tabela 7 – Comunalidades calculadas entre as variáveis do bloco de gestão de custos

Variável	Comunalidade
BG3	0,95
BG4	0,95
BG6	0,66
BG8	0,85
BG9	0,88

Fonte: dados da pesquisa

É aceito que as comunalidades podem ser interpretadas como índices atribuídos às variáveis originais e expressam, em termos percentuais, o quanto da variabilidade de cada variável é explicada pelo modelo de Análise Fatorial estimado. As comunalidades apresentadas na Tabela 7 representam a solução com dois fatores. As variáveis com a melhor explicação pelos fatores são BG3 e BG4 (com 95%) e a explicação mais baixa é da variável BG6 (com 66%). Maroco (2007) esclarece que quanto mais próximo de um estiverem as comunalidades, melhor será o ajuste da Análise Fatorial. Para a amostra analisada presume-se que o ajuste é adequado uma vez que 85,81% (Tabela 6) da variabilidade total é explicada por essa solução (MAROCO, 2007; HAIR *et. al.*, 2005). A Tabela 8 apresenta a matriz de cargas fatoriais, antes e após a rotação dos eixos fatoriais.

Tabela 8 – Matriz de cargas fatoriais antes e após a rotação Varimax: bloco de gestão de custos

Fatores					
	Solução não rotacionada			Solução após a rotação Varimax	
Variáveis	1	2	Variáveis	1	2
BG3	0,81	0,54	BG3	0,24	0,94
BG4	0,80	0,56	BG4	0,22	0,95
BG6	0,65	0,50	BG6	0,81	0,07
BG8	0,88	0,29	BG8	0,84	0,37
BG9	0,87	0,36	BG9	0,89	0,32

Fonte: dados da pesquisa

Observando-se a Tabela 8, identifica-se que sem a rotação Varimax o fator 1 apresenta-se associado a todas as variáveis em nível superior ao fator 2, dificultando a identificação de estruturas de dependência. Assim, visando-se viabilizar a interpretação, opera-se a rotação Varimax para que os coeficientes de correlações tornem-se mais próximos de 1 ou 0. Então, a solução rotacionada permite inferir que: (i) As variáveis 6, 8 e 9 predominam na definição do fator 1; e (ii) As variáveis 3 e 4 predominam na definição do fator 2.

A partir dessa retenção passa-se a análise das variáveis que compõem os referidos fatores. O rótulo definido para os fatores deve ser capaz de sintetizar as características das variáveis, por isso, deve-se avaliar aspectos qualitativos e de conteúdo dessas questões em seu conjunto. Dessa maneira, infere-se que os 2 fatores representam novas variáveis que representam uma síntese qualitativa do conteúdo das variáveis originais (baseadas no trabalho de Chenhall e Langfield-Smith (1998)). A rotulação do fator é determinada em função das variáveis com maior carga fatorial. Os fatores foram rotulados com as denominações adequadas ao conteúdo das variáveis que lhe deram origem, de maneira que no **fator 1**, atribuiu-se as práticas de gestão de custos em questão à finalidade de controle de custos incorridos ao longo da execução da obra, por isso decidiu-se denominá-lo de **PLANEJAMENTO E CONTROLE DE CUSTOS (PCC)**. Em relação ao fator 2, dada a carga fatorial da variável BG3 e BG4, cujo conteúdo abordava a percepção de que a contabilidade fornece informações para as práticas de gestão de custo para apurar o resultado das operações da empresa, foi rotulado de **ACOMPANHAMENTO DE RESULTADO (ACR)**.

Identificadas as variáveis determinantes para cada fator e rotulados os fatores, foi feito o teste da consistência interna entre as variáveis que compuseram cada fator por meio da aplicação do teste *Alpha de Cronbach*, para o qual, quanto mais próximo de 1 for o alfa, maior é a consistência interna entre as variáveis. O teste resultou em um *Alpha de Cronbach* igual a 0,9 para o fator 1 (PCC), 0,8 para o fator 2 (ACR), inferindo-se pela confiabilidade das respostas atribuídas às questões para medir um mesmo construto. A confiabilidade reforçada também pela correlação inter-total das variáveis que em todos os casos foi maior que 0,3. Tal teste foi aplicado após a determinação dos componentes principais porque é pressuposto para sua aplicação que as variáveis consideradas estejam medindo um mesmo construto.

4.3 Finalidade das práticas de gestão de custos

A Tabela 9 evidencia a formação do ranking organizado a partir dos resultados obtidos com a aplicação do teste de *Kruskal-Wallis*. Verifica-se que as empresas com **estratégia de diferenciação** estão à frente no ranking quando comparadas com as empresas de **baixo custo**, em relação às finalidades percebidas para as práticas de gestão de custos.

Tabela 9 – Ranking para finalidade percebida: Diferenciação x Baixo Custo

Finalidade	Diferenciação X Baixo Custo				Finalidade	Diferenciação X Baixo Custo			
	Estratégias	n	Mean Rank	Sig		Estratégias	n	Mean Rank	Sig
PCC	Diferenciação	34	29,43	0,239	ACR	Diferenciação	34	31,16	0,025
	Baixo Custo	20	24,23			Baixo Custo	20	21,28	
	Total	54				Total	54		

Fonte: dados da pesquisa

Os resultados obtidos no teste de *Kruskal-Wallis* permitem inferir que as empresas com estratégia de DIFERENCIAÇÃO possuem maior percepção de que as práticas de gestão de custos têm finalidade de ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS, quando comparadas com as empresas com estratégia de BAIXO CUSTO. Isso porque, o *p-value* calculado por meio do teste de *Kruskal-Wallis* ficou abaixo do nível de significância estabelecido de 0,05 para a finalidade de ACR. O resultado obtido, portanto, indica que as empresas com estratégia de DIFERENCIAÇÃO não são iguais às das empresas com estratégia de BAIXO CUSTO quando considerada a finalidade de ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS para gestão de custos.

Entretanto, o *p-value* calculado por meio do teste de *Kruskal-Wallis* ficou acima do nível de significância estabelecido de 0,05 para a finalidade PCC (PLANEJAMENTO E CONTROLE DE CUSTOS), não permitindo inferir se as empresas com estratégia de DIFERENCIAÇÃO e de BAIXO CUSTO são diferentes quanto a atribuição dessa finalidade às práticas de gestão de custos.

4.4 Comparação dos resultados

A análise e interpretação dos resultados subsidia inferir que a amostra de empresas identificadas com a estratégia de DIFERENCIAÇÃO não são iguais às empresas com estratégia de BAIXO CUSTO com relação à finalidade percebida para as práticas de gestão de custos, especificamente para o ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS. As diferenças observadas também encontram explicação nos dados apresentados na Tabela 10.

Tabela 10 – Correlação entre as variáveis de finalidade e as variáveis de estratégia

Spearman's rho		BXC	DIF	PCC	ACR
BXC	Correlation Coefficient	1,000			
	Sig. (1-tailed)	.			
	N	54			
DIF	Correlation Coefficient	-,224(*)	1,000		
	Sig. (1-tailed)	,015	.		
	N	54	54		
PCC	Correlation Coefficient	,070	,127	1,000	
	Sig. (1-tailed)	,243	,106	.	
	N	54	54	54	
ACR	Correlation Coefficient	-,068	,200(*)	,538(**)	1,000
	Sig. (1-tailed)	,252	,026	,000	.
	N	54	54	54	54

Fonte: dados da pesquisa

A variável que indica finalidade de ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS para as práticas de gestão de custos possui correlação com a variável que indica estratégia de

DIFERENCIAÇÃO, com nível de significância abaixo do nível estabelecido de 0,05. Assim, o resultado é um indicador de que as empresas da amostra com estratégia de BAIXO CUSTO não atribuem ênfase no acompanhamento de resultados, tanto quanto as empresas com estratégia de DIFERENCIAÇÃO. Este é um resultado intrigante, pois, considera-se que empresas que visam obter vantagem competitiva por meio de liderança em custos necessitam atentar para os resultados obtidos visando não incorrer em resultados negativos em função dos menores preços ao cliente.

5 Considerações finais

Os resultados das análises foram suficientes para inferir pela caracterização das empresas da amostra sob dois tipos de estratégias genéricas: (i) Diferenciação; e (ii) Baixo Custo. Em relação as finalidades que tais empresas atribuem as práticas de gestão de custos, foi possível inferir pela caracterização de duas finalidades: (i) Planejamento e Controle de Custos; e (ii) Acompanhamento de Resultados.

O teste de *Kruskal-Wallis* evidenciou que há diferenças estatisticamente significativas para a atribuição de finalidade de Acompanhamento de Resultados para as práticas de gestão de custos entre empresas sob posicionamento estratégico de Diferenciação e Baixo Custo. As primeiras alcançaram patamar superior no rank constituído na execução do teste, o que permite inferir que para tais empresas dão mais ênfase a finalidade de Acompanhamento de Resultados. Chenhall (2003) identificou que empresas com posicionamento estratégico de Baixo Custo teriam uma tendência em adotar controles gerenciais com foco em controle de custos, metas de operação específicas, orçamentos e controles orçamentários rígidos, quando comparadas a empresas com estratégia de diferenciação. Assim, as empresas qualificadas com estratégia de Baixo Custo consideradas não indicam conformidade com as conclusões de Chenhall (2003).

A análise realizada evidenciou que as empresas qualificadas com posicionamento estratégico de diferenciação apresentaram maiores médias nos *ranks* formados no teste de *Kruskal-Wallis*, a partir dos conglomerados em função da estratégia adotada, para a variável que indicava finalidade de Acompanhamento de Resultados.

Como reflexão final, a implicação para fins didáticos é a necessidade de explorar uma amostra maior, em nível nacional e também outros setores. Um estudo de caso permitira um aprofundamento no entendimento. As implicações gerenciais apontam para a necessidade de os gestores entenderem melhor qual a estratégia adequada para o seu negócio e, também, a necessidade que investir em controles gerenciais, especificamente nos de contabilidade de custos e a sua utilidade no processo de gestão.

Referências

ANSOF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BERTERO, C. O.; BINDER, M. P.; VASCONCELOS, F. C. de. Estratégia empresarial: a produção científica brasileira entre 1991 e 2002. In: BERTERO, C. O.; CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. **Produção científica em administração no Brasil: o estado da arte**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

BEZERRA, A. B.; Análise Fatorial. In: CORRAR, L. J *et. al.* (coord) **Análise Multivariada**. São Paulo: Atlas, 2007.

BORTOLOCCI, M. M. S. E. **Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada**. São Paulo: USP, 2008. Tese de doutorado.

BOWMAN, C. **The essence of strategic management**. London: Prentice Hall, 1990.

CHENHALL, R. H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, Organizations and Society**. v. 28, p. 127-168, 2003.

CHENHALL, R. H.; LANGFIELD-SMITH, K. The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach. **Accounting, Organizations and Society**. Great Britain. v. 23, n. 3, p. 243-264, 1998.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

FGV Projetos (2007). **O crédito imobiliário no Brasil** – caracterização e desafios. Disponível em: <http://www.abecip.org.br/sitenovo/eventos/arquivos/Trabalho_FGV.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2007.

HAIR Jr., J.F. *et. al.*. **Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HANSEN, D. R.; MOWEN, M. M. **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HAMBRICK, D. C. High profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach. **Academy of Management Journal**, v. 26, n. 4, p. 687-707, dec 1983.

HOSKISSON, R. E. *et. al.*. Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999.

IBGE. **Pesquisa Anual da Indústria da Construção** – 2006. v. 16. Rio de Janeiro: IBGE, 2008.

JOHNSON R.A.; WICHERN D.W. **Applied Multivariate Statistical Analysis**. 3.ed. New Jersey: Prentice Hall, 1992.

MACHADO, E. A. *et. al.*. **Posicionamento estratégico e práticas de gestão de custos: um estudo da indústria da construção civil no Estado do Paraná**. In: Enanpad, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008a. CD-ROM.

MACHADO, E. A. *et. al.*. **Estratégias e práticas de gestão de custos: investigação empírica na indústria da construção civil do Estado do Paraná**. In: Congresso de Controladoria e Contabilidade USP, 8., 2008, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA/USP, 2008b. CD-ROM.

MACHADO, E. A. **Estratégias genéricas de Porter e as finalidades percebidas para as práticas de gestão de custos: estudo empírico com empresas da construção civil do Estado do Paraná**. Curitiba: UFPR, 2008c. Dissertação de mestrado.

MAROCO, J. **Análise Estatística** – com utilização do SPSS. 3 ed, Lisboa: Silabo, 2007.

MARTINS, G. A. **Manual de Elaboração de Monografias e Dissertações**. 3 ed, São Paulo: Atlas, 2002.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. (Org). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MURRAY, A. I. A contingency view of Porter's "generic strategies". **Academy of Management Review**, Berkeley, v. 13, n. 3, p. 390-400, 1988.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
_____. M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1992.

ROBINSON JR., R. B.; PEARCE II, J. A. Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 1, p. 43-60, jan-feb 1988.

WHITE, R. E. Generic business strategies, organizational context and performance: an empirical investigation. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 3, p. 217-231, may-jun 1986.