



Comportamento Estratégico e Desempenho: um Estudo com Prestadores de Serviços Contábeis

Suzete Antonieta Lizote
UNIVALI
lizote@univali.br

Miguel Angel Verdinelli
UNIVALI
nupad@univali.br

Resumo

Esta pesquisa teve por objetivo analisar a relação entre o comportamento estratégico e o desempenho organizacional na percepção dos proprietários de escritórios de contabilidade. Para a determinação do comportamento estratégico usou-se a tipologia de Miles e Snow (1978) e para mensurar o desempenho a proposta de Gupta e Govindarajan (1984). O estudo teve caráter descritivo, desenvolvido através de uma *survey*, com abordagem quantitativa. O comportamento estratégico predominante entre os prestadores de serviços contábeis foi o defensivo, incluindo a 52,42% das empresas. O segundo mais adotado foi o prospector, com 27,88%, sendo o analista reconhecido em 19,70% dos escritórios. Nenhuma das organizações participantes da amostra, composta por 269 empresas, foi caracterizada como reativa. Antes de fazer as análises de variância para o desempenho, usando como preditor o comportamento, realizou-se uma análise fatorial exploratória para verificar se existia unidimensionalidade com os indicadores utilizados. Como foram gerados dois fatores efetuaram-se duas Anovas. Os resultados mostram médias maiores para os defensores com os indicadores lucratividade, crescimento das vendas e faturamento mensal e para os prospectores ao considerar a retenção de clientes. Os analistas assumem uma posição intermediária em ambas as Anovas.

Palavras-chave: Escritórios de contabilidade; Comportamento estratégico; Desempenho organizacional.

1 Introdução

Nos últimos anos os ambientes de negócios em que as organizações contemporâneas têm que desenvolver suas atividades tem sofrido modificações, tornando-se cada vez mais complexos. As empresas para se manter nas condições atuais e ainda dispor de vantagens competitivas perante os concorrentes, necessitam que os gestores consigam entender em relação a sua organização uma grande diversidade de aspectos relevantes. Dentre eles, a instabilidade ambiental, as preferências dos consumidores, a inovação tecnológica, as tendências do mercado e as mudanças nos comportamentos estratégicos (BATAGLIA *et al.*, 2009). Em consequência, a busca pela sustentabilidade e sobrevivência tem exigido das organizações um maior grau de profissionalização e competência, uma vez que há todo um comportamento estratégico que as direciona (ANSOFF, 1983).

O comportamento estratégico pode ser entendido como todo o processo de adaptação organizacional à turbulência ambiental, considerando a dinâmica intraorganizacional. A esse respeito, Miles e Snow (1978) ao propor seu modelo afirmaram que, se os padrões de estratégia,



processos e estrutura organizacionais são reconhecíveis, não é irracional especular sobre futuras formas de configuração organizacional e estratégia (SCHERER; MUSSI, 2000).

As empresas prestadoras de serviços contábeis podem adotar comportamentos estratégicos diversos, segundo queiram se posicionar no mercado, e isto pode se refletir no seu desempenho. Com o objetivo de analisar tais aspectos que ainda não foram estudados para essas organizações, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- i) levantar os comportamentos estratégicos segundo o modelo de Miles e Snow (1978) com os proprietários de escritórios de contabilidade do Estado de Santa Catarina;
- ii) registrar o desempenho conforme a proposta de Gupta e Govindarajan (1984) na percepção dos proprietários; e,
- iii) relacionar ambos os constructos, comportamento estratégico e desempenho.

Para apresentar o desenvolvimento do trabalho este artigo foi estruturado em seis seções. Inicia com esta introdução e, na sequência, traz o marco teórico dos dois temas considerados na pesquisa, quais sejam: comportamento estratégico e desempenho. Em seguida, descrevem-se os materiais e métodos para, na seção seguinte, fazer a análise dos dados. Por fim, apresentam-se as considerações finais do trabalho e os referenciais teóricos citados no texto.

2 Marco teórico

2.1 Comportamento estratégico

As definições de estratégia são quase tão diversas quanto os autores que as mencionam, existindo diferenças nos aspectos que fundamentam o conceito, no próprio conteúdo e nos processos de formação da estratégia (CHANDLER, 1962; HOFER; DAN, 1978; PORTER, 1980; MINTZBERG *et al.*, 2000). Hambrick (1983) afirma que a estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma aceção na que todos concordem. No entanto, todas suas definições aderem na inseparabilidade entre o sistema organizacional, o meio ambiente e o desempenho organizacional que representa uma condicionante à sua atividade. É esta relação entre organização, ambiente e desempenho que dá o sentido ao conceito de estratégia (NICOLAU, 2001).

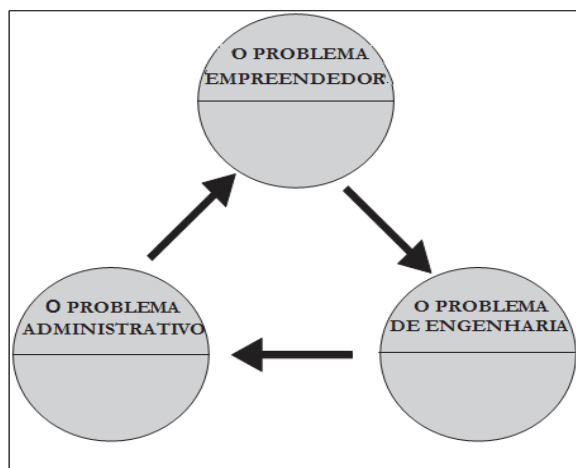
De acordo com Miles e Snow (1978), as organizações desenvolvem modelos de comportamento estratégicos relativamente estáveis na procura de bom alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração. O embasamento do trabalho desses autores está centrado em três ideias principais: i) o ambiente dá forma e é desenvolvido pelas ações organizacionais na construção do ambiente; ii) as escolhas estratégicas são feitas pela administração da empresa e dão forma à estrutura e aos processos organizacionais; e, iii) os processos organizacionais e a estrutura condicionam a estratégia.

A tipologia de Miles e Snow (1978) compreende quatro tipos de estratégias genéricas ou comportamentos estratégicos: defensivo, analítico, prospector e reativo. Porém as empresas não possuem necessariamente comportamentos puros, eles existem apenas como fundamentos conceituais. Na prática, o comportamento é bem mais complexo, fazendo com que a categorização na que se enquadra uma determinada organização seja realizada em termos de predominância de padrões de comportamento. Hambrick (2003) salienta que dos vários sistemas de classificação, a criada por esses autores tem sido a mais duradoura, verificada e utilizada, assim como submetida a numerosos testes de validade.



Essas estratégias genéricas representam a forma como a organização lida com seus três problemas básicos do ciclo adaptativo através da inter-relação entre estratégia, estrutura e processos. Segundo a proposta de Miles e Snow (1978) os três problemas que demandam atenção dos gestores, representados na Figura 1, são o empreendedor, o de engenharia e o administrativo. Cada um se inter-relaciona com o outro conforme um desenho único em relação à tecnologia, estrutura e processos aliados a sua estratégia.

Figura 1 – Ciclo adaptativo do modelo de Miles e Snow (1978).



Fonte: Miles e Snow (1978).

O primeiro aspecto diz respeito ao problema empreendedor, e as dimensões são o domínio de produto e mercado, variando de amplo e em contínua expansão até estreito e cuidadoso. A dimensão postura de sucesso, monitoramento ambiental e crescimento completam esta dimensão do ciclo. O segundo problema é o de engenharia, que envolve a criação de um sistema que coloque em operação a solução administrativa para o problema empreendedor. O desenvolvimento e o gerenciamento servem para deliberar qual tecnologia é a mais adaptada para a produção e distribuição dos produtos e serviços selecionados. Incluem-se aqui os objetivos, a amplitude e anteparo tecnológico. Por fim no problema administrativo se busca a diminuição da incerteza do sistema ou racionalizar e estabilizar atividades enfrentadas nas fases anteriores. Ao mesmo tempo preocupa-se em como desenvolver e programar os procedimentos que permitirão a organização continuar se desenvolvendo. Suas dimensões são: coalizão dominante, planejamento, estrutura e controle.

Os quatro tipos ideais de comportamento definido por Miles e Snow (1978), apresentados no Quadro 1, representam a forma como a organização lida com seus três problemas básicos do ciclo adaptativo, através da inter-relação entre estratégia, estrutura e processos.

Prospectores são distintos pela sua firme busca por novos produtos, processos e mercados. Eles procuram sucessivamente a experiência com o modelo do produto, seguem novas tecnologias no processo, e se aventuram em novos mercados. Por conseguinte, prospectores costumam ser caracterizados por uma disposição proativa em relação ao ambiente competidor e aos esforços para explorar novas oportunidades ao longo do processo, do produto e do mercado e no crescimento dos vetores de desenvolvimento.

Em contraste, os defensores têm um produto limitado e constante no seu processo e mercado, raramente fazem grandes ajustes em sua tecnologia ou estrutura. A ênfase é dada na



forma eficiente de produzir determinado produto ou serviço e no fornecimento de um mercado. Já os analistas são uma mistura de prospectores e defensores, que adaptam ao longo do tempo entre posturas mais proativas e mais defensivas. Finalmente, os reativos não têm estratégia definida e respondem apenas de modo inconsistente e instável, assume posições competitivas quando forçados a fazê-lo.

Quadro 1 - Tipologia de Miles e Snow (1978)

Comportamento Estratégico Prospectador	Busca oportunidade no mercado experimentando respostas às tendências do ambiente. Criam incertezas e mudanças às quais os concorrentes devem responder.
Comportamento Estratégico Analítico	Opera em dois tipos de domínios produto-mercado. Os estrategistas organizacionais observam as novas ideias dos concorrentes, adotando rapidamente aquelas que aparentam ser mais promissoras.
Comportamento Estratégico Defensivo	Possui um estreito domínio produto-mercado, seus executivos são altamente especializados em determinadas áreas de operações, mas não procura oportunidades fora de seu domínio. Raramente necessita de ajustes na sua estrutura, operações e tecnologia, pelo contrário, dedicam atenção a sua melhoria.
Comportamento Estratégico Reativo	Percebe as alterações do ambiente e suas incertezas, mas pela inexistência de uma relação estratégia-estrutura raramente realiza ajustes, a não ser que forçados por pressões ambientais.

Fonte: Miles e Snow (1978).

Segundo Gimenez *et al* (1999), a taxonomia Miles e Snow (1978) pode ser aplicada em todo tipo de organização, independe do seu tamanho. Sua validade tem sido demonstrada em diversos contextos provando assim sua consistência e relevância teórica.

2.2 Desempenho organizacional

O conceito de desempenho possui uma importância teórica, empírica e prática que não tem sido suficientemente explorado, conforme assinalam Matitz e Bulgacov (2011). Os autores ainda colocam que o estudo da natureza deste constructo é fundamental para superar as limitações operacionais, de mensuração e comparativas. Contudo, segundo apontam Richard *et al.* (2009), o desempenho organizacional é a derradeira variável dependente de interesse em qualquer área da administração, embora às vezes sua medida serve como moderadora e pode também ser utilizada como variável independente para prever mudanças em outras variáveis, como, por exemplo, em estratégia.

Segundo Venkatraman e Ramanujam (1986) o desempenho organizacional representa um papel na administração estratégica que desperta atenção quanto à sua conceitualização e mensuração. O desempenho pode ser visto através de duas perspectivas: a primeira como conceito subjetivo, conforme a própria expectativa da organização (PELHAM; WILSON, 1996). Já a segunda perspectiva, segundo Charkravarthy (1996), é denominada de objetiva e encontra-se baseada em medidas absolutas de performance.

Mensurar o desempenho na área de estratégica é frequentemente dificultoso, pois é difícil obter dados objetivos e válidos (PERIN; SAMPAIO, 1999; ALBERTON; CANCELLIER; CORDOVA, 2013) assim como definir quais são os indicadores que melhor representam o desempenho organizacional. Portanto, em muitas pesquisas se empregam indicadores subjetivos,



de percepção e autoavaliativos, como alternativa viável para o caso da inexistência de dados secundários confiáveis.

Diversas abordagens têm sido propostas para avaliar o desempenho no setor de serviços. Para McLaughlin e Coffey (1990), diferentes pela sua natureza e diversidade, as indústrias de serviços fizeram com que cada campo tenha desenvolvido a sua própria medida de produtividade, que nem sempre têm sido amplamente divulgada. Deste modo as comparações com o setor manufatureiro em geral torna-se difícil (VAN BIEMA; GREENWALD, 1997). Existem diversos tipos de indicadores, os estratégicos, de produtividade, de qualidade e os financeiros que podem proporcionar uma medida do desempenho empresarial. Segundo Dev (1988) a estratégia empresarial, a orientação para o mercado e a capacidade de marketing são três fatores que influenciam o desempenho organizacional no setor de serviços de hotelaria por ele estudado.

Perante o apresentado, na presente pesquisa, o desempenho dos escritórios de contabilidade será mensurado subjetivamente, buscando relacioná-lo ao comportamento estratégico com que sejam essas organizações caracterizadas. As razões pelas quais foram definidas as medidas subjetivas se fundamentam no fato que a própria avaliação do tipo de comportamento em que classifique baseia-se na subjetividade do respondente.

3 Material e métodos

O presente trabalho consiste em um estudo quantitativo e descritivo, viabilizado por meio do levantamento de informações com questionário de autopreenchimento. E quanto aos aspectos metodológicos, trata-se de uma pesquisa cujo enfoque é quantitativo, classificada por seus objetivos em descritiva e com relação aos procedimentos em pesquisa *survey* (BABBIE, 2003).

Na concepção de Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno e também possibilita reconhecer as relações que existam entre as variáveis. Uma das suas propriedades mais significativas está na forma de utilizar as técnicas padronizadas na coleta de dados. Richardson (1999) salienta que a pesquisa quantitativa é frequentemente aplicada nos estudos descritivos, naqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre variáveis, bem como nos que investigam as relações de causalidade entre fenômenos, e representa a intenção de garantir a precisão dos resultados.

O instrumento de coleta de dados esteve composto por três blocos. No primeiro recolheram-se as informações do respondente e da organização. A continuação levantaram-se os dados sobre o comportamento estratégico. Empregou-se para tanto uma versão adaptada do questionário de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), composta por onze questões com quatro alternativas de resposta, cada uma delas correspondente a um dos tipos do modelo de comportamento estratégico de Miles e Snow (1978).

No terceiro bloco se registraram as respostas a cinco itens de desempenho, quais sejam: lucratividade, crescimento das vendas, retenção de clientes, faturamento mensal e desempenho geral. Utilizou-se uma versão adaptada do instrumento de Gupta e Govindarajan (1984), na qual se solicitou que se atribua um valor percentual à importância que do indicador na percepção do respondente, contabilizando 100% distribuído entre os cinco. Na sequência se requeria que se dê um valor, numa escala de cinco pontos, à satisfação que a organização tem com cada indicador. Com essas duas medidas criou-se um valor composto para cada item usando o produto de ambas as respostas.



Dos trezentos (300) questionários distribuídos foram recebidas duzentos e oitenta e cinco (285) respostas, mas devido à presença de dados faltantes em alguma das questões a base final ficou composta por duzentos e sessenta e nove (269) escritórios. Todos os dados foram digitados numa planilha eletrônica Excel® com a qual se fizeram as análises descritivas do perfil dos respondentes e das organizações.

Quando se buscou avaliar as possíveis diferenças no desempenho, conforme o comportamento estratégico que caracterizasse ao escritório, realizaram-se análises de variância empregando-se o software STATISTICA®. As variáveis dependentes foram os itens do desempenho, de acordo como se agruparam após efetuar uma análise fatorial exploratória (AFE) usando o método de componentes principais, que não requer multinormalidade. Incluíram-se na análise quatro dos indicadores, deixando fora o desempenho geral pressupondo que esta medida apresente um resultado equivalente aos outros quatro itens. Antes de efetuar a AFE se avaliou a factibilidade de seu uso pelo teste de esfericidade de Bartlett, cuja hipótese de nulidade pressupõe que a matriz de correlações entre as variáveis seja uma matriz identidade. Depois de rejeitar H_0 se usou o critério de Kaiser para reter autovalores maiores que 1 e se fez a rotação varimax com a normalização de Kaiser. Por outra parte, previamente ao uso da Anova verificaram-se seus pressupostos, embora a técnica seja muito robusta aos desvios da normalidade e homocedasticidade (HARRIS, 1975). Finalmente, quando o resultado da Anova mostrou diferenças significativas na comparação simultânea utilizou-se o teste de Scheffé para realizar a comparações pareadas.

4 Resultados

Dos 269 escritórios de contabilidade que compõem a amostra, 101 têm como proprietárias contadoras, nos 168 restantes os proprietários são homens. Os dados vieram de onze municípios, conforme se exhibe na Tabela 1, onde se mostra também o número total de estabelecimentos e como estão distribuídos segundo o gênero do dono.

Quanto ao número de colaboradores que trabalham nessas organizações verificou-se que o número mínimo foi de 10 funcionários, e o máximo 132. Seis escritórios tinham mais de 100 empregados, dos quais apenas um sua proprietária era uma contadora. Com até 25 colaboradores foram 137 e com mais de 25 e menos de 100 a amostras teve 126 empresas.

Tabela 1 – Número de questionários recebidos por cidades e por gênero do proprietário

Cidade	Total	Masc.	Fem.	Cidade	Total	Masc.	Fem.	Cidade	Total	Masc.	Fem.
Balneário Camboriú	23	17	6	Florianópolis	58	35	23	Lages	34	21	13
Blumenau	29	18	11	Itajai	40	22	18	Navegantes	7	6	1
Brusque	9	6	3	Itapema	13	9	4	Penha	4	3	1
Chapeco	28	17	11	Joinville	24	14	10	*	*	*	*

Fonte: Dados da pesquisa.

A seguir foram avaliadas as onze respostas dadas ao questionário no segundo bloco. Para cada respondente se identificou que tipo caracterizava cada questão. Posteriormente, conforme o método sugerido por Conant *et al.* (1990) se atribuiu o comportamento estratégico conforme a tipologia proposta por Miles e Snow (1978). Os resultados são apresentados na Tabela 2, onde também se relacionam os valores para cada gênero e a porcentagem sobre o total.



Tabela 2 – Comportamento estratégico dos escritórios de contabilidade segundo a percepção dos proprietários

Comportamento	Total	Masc.	Fem.	%
Defensor	141	92	49	52,42
Analista	53	27	26	19,70
Prospector	75	49	26	27,88

Fonte: Dados da pesquisa.

Como pode se observar na Tabela 2 não houve nenhum representante do comportamento reativo. A maneira de atribuir esse tipo pelo método de Conant *et al.* (1990) se baseia na sua frequência entre as onze respostas. Isto é, se for o mais numeroso ou se houver empate dele com qualquer outro comportamento se caracteriza ao respondente como reativo. Nos dados analisados nunca houve mais de três respostas com essa tipologia. Entre os 141 defensivos apenas 7 tiveram três respostas reativas, todos eles nas questões 1, 4 e 6; dos 53 analistas a maioria, 41, tiveram três respostas de reativos, incluindo sempre as questões 8 e 11; por fim, dos 75 prospectores houveram 16 casos com três questões classificadas como reativas, sempre estiveram entre elas as de número 7 e 8.

Ao considerar as respostas em que se manifestou um comportamento mais reativo se verifica que para os defensivos duas das questões corresponde ao problema empreendedor (Q1: “Como você caracteriza os produtos e serviços oferecidos aos seus clientes, se comparados aos de seus concorrentes...”; e, Q4: “Em relação ao aumento, manutenção ou diminuição dos clientes, se comparados aos concorrentes podemos apontar os seguintes motivos...”) e a terceira ao de engenharia (Q6: “Como são caracterizadas suas habilidade e competências, se comparadas às dos seus concorrentes...”). Já para os analistas sempre estão contempladas duas questões do problema administrativo (Q8: “Se comparados aos seus concorrentes, pode-se dizer que a equipe de administradores (líderes), esta mais centrada em...”; e, Q11: “Os processos de controle e tomada de decisões adotadas pela empresa, se comparada aos de seus concorrentes, são melhor representados por...”), enquanto para os prospectores as que sempre estão presentes é uma do problema de engenharia (Q7: “Em relação aos seus concorrentes os fatores que mais influenciaram na manutenção do seu negócio podem ser justificados porquê...”) e outra do administrativo (Q8). Embora estes resultados possam ser considerados apenas como um indicativo eles mostram-se coerentes com a teoria, pois nos prospectores, por exemplo, não manifestam dúvidas quanto ao problema empreendedor, o que sim ocorre com os defensivos.

Depois de caracterizar os respondentes por seu comportamento processaram-se os dados do desempenho conforme descrito nos procedimentos metodológicos. Assim fez-se uma análise fatorial depois de avaliar o resultado do teste de Bartlett, que teve um qui quadrado de 341,48 e um $p=0,000$ indicando que a matriz de correlações é passível de analisar. Os resultados se mostram na Tabela 3, que corresponde às cargas fatoriais dos indicadores para os dois fatores extraídos usando o critério de Kaiser e após realizar a rotação varimax normalizada.

Com base nestes resultados somaram-se as pontuações da lucratividade, crescimento das vendas e faturamento mensal para ter um valor único dessa dimensão do desempenho e assim dispor de uma primeira variável dependente nas Anovas. A outra variável dependente foi a retenção de clientes. Os resultados obtidos exibem-se nas Figuras 2 e 3 e nas Tabelas 4 e 5



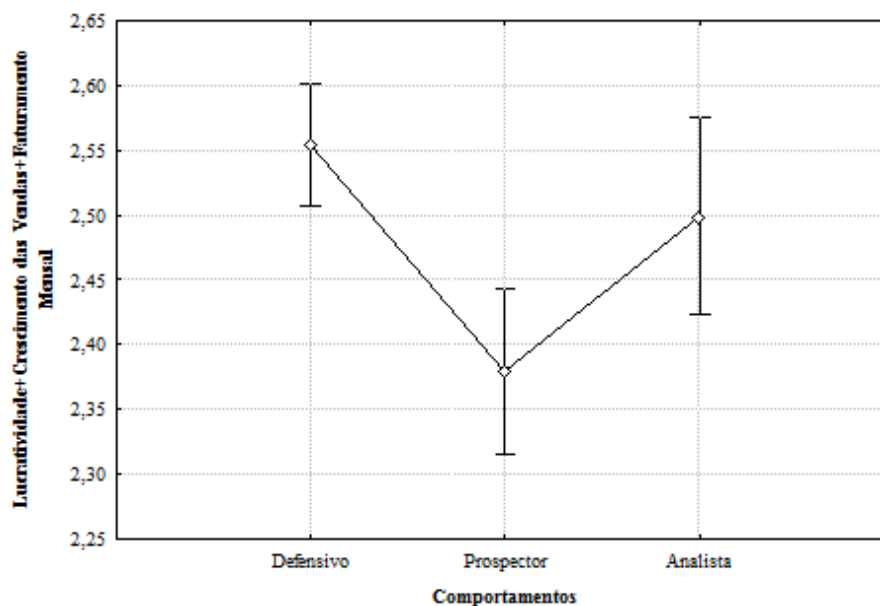
Tabela 3 – Cargas fatoriais dos indicadores de desempenho após rotação varimax. (*) valores menores de 0,3

	Fator 1	Fator 2
LU	-0,8116	*
CV	0,8924	*
RC	*	-0,9818
FM	0,7334	*
Var. Expl.	1,9944	1,1900
% da Var.	49,86	29,75

Fonte: Dados da pesquisa

A comparação simultânea do desempenho, medido pela somatória da lucratividade, crescimento das vendas e faturamento mensal, mostra que alguma das médias contrastadas é diferente no grupo.

Figura 2 – Comparação simultânea do desempenho medido pela soma da lucratividade, crescimento das vendas e faturamento mensal. $F(2, 266) = 9,4723$; $p = 0,0001$. As barras verticais são os IC a 95%.



Fonte: Dados da pesquisa

Considerando que a comparação simultânea mostrou diferenças significativas, com $p=0,0001$, procedeu-se a realizar o teste *a posteriori* de Scheffé. Os resultados desses contrastes são expostos na Tabela 4. Observando os valores-p que se encontram no corpo da tabela se verifica que as médias dos defensores são significativamente maiores do que as médias dos prospectores. Já os analistas tem uma média estatisticamente igual à de ambos os outros tipos.



Tabela 4 – Teste pareado de Scheffé. No corpo da tabela exibem-se os valores-p.

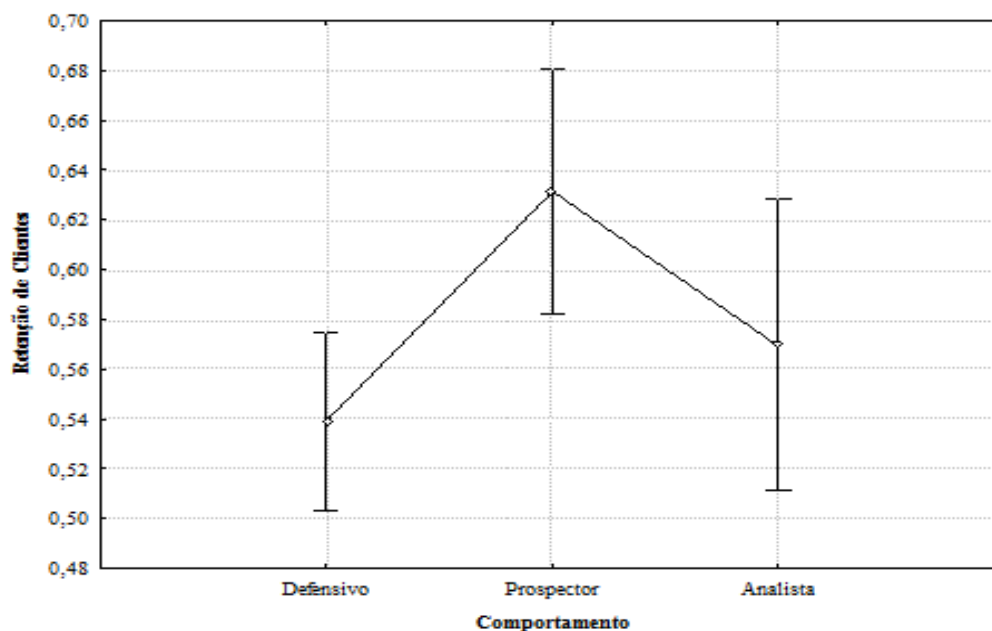
Scheffé	D	P	A
Médias	2,5539	2,3793	2,4991
D		0,0001	0,4805
P	0,0001		0,0612
A	0,4805	0,0612	

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 2 se exibe a comparação simultânea das médias dos valores de retenção de clientes. Como a probabilidade do resultado ($p = 0,0126$) é menor do que a significância do teste que foi estabelecida em 0,05 confirma-se para este contraste que alguma das médias é diferente no grupo.

Figura 3 – Comparação simultânea do desempenho medido pela retenção de clientes. $F(2, 266) = 4,4443$;

$p = 0,0126$. As barras verticais são os IC a 95%.



Fonte: Dados da pesquisa.

Desenvolvido o teste de Scheffé, conforme se mostra na Tabela 5, verifica-se que a média dos prospectores é significativamente maior do que a dos defensores.

Tabela 5 – Teste pareado de Scheffé. No corpo da tabela exibem-se os valores-p

Scheffé	D	P	A
Médias	0,5390	0,6313	0,5698
D		0,0126	0,6780
P	0,0126		0,2877
A	0,6780	0,2877	

Fonte: Dados da pesquisa



Os resultados demonstraram que o desempenho dos defensores é significativamente melhor do que o dos prospectores quando se trata dos indicadores que não implicam em desenvolver uma ação proativa. Por isso, na retenção de clientes o melhor desempenho se constata que é obtido pelos prospectores. Em ambos os casos os analistas, considerados como um comportamento intermediário entre prospectores e defensores, apresentam médias que não diferem significativamente das outras tipologias. Finalmente, ao usar o desempenho geral como variável dependente dos comportamentos se confirma que na comparação simultânea as médias são estatisticamente iguais. Isto confirma certa compensação entre os resultados obtidos anteriormente onde se alternavam no predomínio os defensores e os prospectores segundo os indicadores de desempenho empregados.

5 Considerações finais

Do ponto de vista das estratégias genéricas, conforme fora apresentado na Tabela 2, constata-se o predomínio do comportamento defensivo, adotado em mais da metade dos escritórios participantes da amostra. Este resultado demonstra que os escritórios dão ênfase à forma eficiente de produzir determinados serviços e à manutenção de seu mercado. Contudo, essa tendência não se associa com o tamanho da organização nem com o gênero do proprietário.

O fato de que em nenhum dos escritórios de contabilidade tenha sido confirmado o comportamento reativo constitui um fato particular. Segundo Miles e Snow (1978) as organizações que pertencem a essa tipologia são inconsistentes e instáveis no que diz respeito ao contexto-estrutura-estratégia, estando sempre em pequeno número. Os reativos são instáveis, conforme aponta Cunningham (2002), por que eles só possuem recursos que permitam reagir ao que o ambiente propõe.

O tipo de serviço que é oferecido por estas empresas é bastante regulamentado e na análise das respostas ao bloco do comportamento estratégico do questionário é possível associar que parte do ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978) é considerado mais problemático segundo a estratégia genérica que caracteriza a organização. Desta maneira os defensivos que mais se aproximam a um comportamento reativo, quando isto se confirma em três das onze respostas, duas das questões referem-se ao problema empreendedor. O que não acontece com aquelas empresas caracterizadas como prospectoras.

Respeito das análises de variância realizadas constatou-se que os resultados possuem muita coerência entre o tipo de negócio destas organizações e o referencial teórico. Assim, os que se classificam como prospectores são os que se diferenciam estatisticamente, com médias maiores, dos defensivos no indicador de desempenho retenção de clientes, que pressupõe proatividade. Por sua vez os defensivos, têm médias maiores nos outros indicadores, com destaque para a lucratividade, o item que sempre teve atribuída a maior importância, de 40 a 60%. Por fim, em correspondência com o modelo de Miles e Snow os analistas conformam um grupo que tem um comportamento intermediário e, nas Anovas, suas médias aparecem sempre iguais às das outras estratégias genéricas.

A relevância deste estudo encontra-se nas novas evidências empíricas ao entendimento de como um tipo específico de organização, os prestadores de serviço contábeis, se caracterizam pelo seu comportamento estratégico e como ele se associa ao desempenho percebido. Ainda cabe assinalar sua contribuição prática, pois ao fazer a devolutiva aos sujeitos da pesquisa, os mesmos poderão refletir sobre sua posição individual e o panorama global revelado no trabalho.



Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se que se continue estudando esta temática incluindo a relação entre o comportamento e a percepção de incerteza ambiental. Outra sugestão seria incluir outras variáveis internas à organização, por exemplo, as competências intraempreendedoras e o comprometimento dos colaboradores.

6 Referências

- ALBERTON, A.; CANCELLIER, E. L. P.; CÓRDOVA, J. P. Análise do desempenho com medidas objetivas e subjetivas: um comparativo dos empreendimentos hoteleiros de Florianópolis e Balneário Camboriú/SC. **Anais do IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2013. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/>. Acesso em 08/12/13.
- ANSOFF, H. I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2003.
- BATAGLIA, W.; FRANKLIN, M. A.; CALDEIRA, A.; da SILVA, A. A. Implicações das teorias ambientais para a administração estratégica. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 7, n. 3, p. 314-330, 2009.
- CHANDLER, A. D. Jr. **Strategy and structure**. New York: Doubleday, 1962.
- CHARKRAVARTHY, B. S. Measuring strategic performance. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 5, p. 437-447, 1996.
- CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 365-383, 1990.
- CUNNINGHAM, G. B. Examining the relationship among Miles and Snow's strategic types and measures of organizational effectiveness in NCAA Division I athletic departments. **International Review for the Sociology of Sports**, 37; 159, 2002.
- DEV, C. S. **Environmental uncertainty, business strategy, and financial performance: An empirical study of the U.S. lodging industry**. Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, 1988.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed., São Paulo: Atlas, 1999.
- GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E. G. S.; HAYASHI Jr., P. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.
- GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 1, p. 25-41, 1984.
- 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, 1983.
- HAMBRICK, D. C. On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 4, p. 115-118, 2003.
- HARRIS, R. J. **A primer of multivariate statistics**. New York: Academic Press, 1975.
- HOFER, C.; DAN, E. S. **Strategy formulation: analytical concepts**. St. Paul: West, 1978.
- MATITZ, Q. R. S.; BULGACOV, S. O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 580-607, 2011.
- McLAUGHLIN, C. P.; COFFEY, S. Measuring productivity in services. **International Journal of Service Industry Management**, v. 1, n. 1, p. 46-64, 1990.



- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: Mc Graw Hill, 1978.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL J.; AHSLTRAND, B. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- NICOLAU, I. **O conceito da estratégia**. INDEG/ISCTE, Lisboa. 2001.
- PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v 24, n. 1, p. 27-43, 1996.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. *In: Anais do XXIII Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD*, 23., 1999.
- PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.
- RICHARD, P. J.; DEVINNEY, T. M.; YIP, G. S.; JOHNSON, G. Measuring organizational performance: towards methodological best practices. **Journal of Management**, v. 35, n. 3, p. 718-804, 2009.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHERER, F. L.; MUSSI, C. W. Comportamento estratégico: um estudo na indústria de plásticos de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração**, n. 4, p. 65-75, 2000.
- VAN BIEMA, M.; GREENWALD, B. Managing our way to higher service-sector productivity. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 4, p. 87-95, 1997.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurements of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v.11, n. 4, p. 801-814, 1986.