

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

CAROLINE SULZBACH PLETSCH

Universidade Regional de Blumenau - FURB
carol_spletsch@yahoo.com.br

CRISTIAN BAU DAL MAGRO

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU
cmagro@al.furb.br

ALINI DA SILVA

Universidade Regional de Blumenau - FURB
alinicont@gmail.com

CARLOS EDUARDO FACIN LAVARDA

Universidade Regional de Blumenau - FURB
clavarda@furb.br

Área Temática: Estratégia Competitiva

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

RESUMO

Este estudo teve como objetivo analisar a influência das estratégias competitivas de acordo com as tipologias de Miles e Snow no desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras. Trata-se de uma pesquisa exploratória, documental e quantitativa. A amostra é composta por 39 empresas do setor de consumo não-cíclico, listadas na BM&FBovespa, no período de 2013, que possuíam todos os dados necessários para a realização deste estudo. Para o tratamento e análise dos dados, foi aplicado o teste de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk para verificar a normalidade dos dados. Com base nos resultados, constatou-se que todas as variáveis atenderam a esse pressuposto, o que tornou possível a aplicação da análise multivariada (ANOVA). Os resultados da ANOVA demonstraram que há relação entre as estratégias empresariais e as medidas de desempenho econômico-financeiro, ao apresentar significância nos indicadores de liquidez corrente e liquidez seca. As empresas categorizadas na estratégia analítica foram as que apresentaram maior média nos indicadores de liquidez corrente e liquidez seca. Ainda, para confirmar esse achado, foi aplicado o teste de Tukey, o qual apresentou o mesmo resultado. Assim, pode-se inferir que empresas que mantem um equilíbrio entre estratégia prospectora (dinâmica) e defensiva (estável) tem a tendência de apresentar maiores índices de liquidez.

Palavras-chave: Estratégias Competitivas; Tipologias de Miles e Snow; Desempenho econômico-financeiro.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the influence of the competitive strategies according to the typology of Miles and Snow on the financial performance of Brazilian companies. This is an exploratory, document and quantitative research. The sample consists of 39 companies in the non-cyclical consumer sector listed on the BM & FBovespa, from 2013, which had all the necessary data for this study. For the treatment and analysis of data, we applied the Kolmogorov-Smirnov and Shapiro-Wilk test to verify the normality of the data. Based on the results, it was found that all variables met this assumption, which made possible the application of multivariate analysis (ANOVA). ANOVA results showed that there is a relationship between entrepreneurial strategies and measures of economic-financial performance indicators in the present significance of current liquidity and liquidity dried. Companies categorized in analytical strategy showed the highest average on indicators of current liquidity and liquidity dried. Yet to confirm this finding, the Tukey test, which showed the same result was applied. Thus, one can infer that companies holding a balance between prospector strategy (dynamic) and defensive (stable) tend to have higher liquidity ratios.

Keywords: Competitive Strategies; Typologies of Miles and Snow; Financial performance.

1 INTRODUÇÃO

As organizações adotam estratégias a fim de delimitar os procedimentos competitivos e as abordagens administrativas utilizadas para a expansão empresarial, satisfação dos clientes, competitividade mercadológica, desempenho financeiro e/ou não financeiro (THOMPSON JR.; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008). Para Cole (2001) as organizações adotam estratégias com a finalidade de maior orientação mercadológica e diferenciação da concorrência, buscando obtenção dos resultados desejados.

Miles et al. (1978) desenvolveram a conceituação e a segregação das tipologias estratégicas, que foram separadas em: defensora, prospectora, analisadora e reativa. Assim, empresa defensora prima pela eficiência e tem estreito domínio de produto e mercado. A empresa com característica prospectora, busca novos mercados e inova em produtos e processos. Empresa de tipologia analisadora é caracterizada pelo uso de uma abordagem híbrida e pelo equilíbrio entre as estratégias defensora e prospectora. Por fim, empresa reativa é aquela que reage impulsivamente aos eventos do ambiente de negócio (GIMENEZ et al., 1999).

Desta forma, as organizações podem ser caracterizadas diante da atuação no mercado em quatro tipologias estratégicas. Estudos mostram que o desempenho econômico-financeiro das organizações pode ser afetado pelas diferentes escolhas de tipologia estratégica (WRIGHT et al., 1991; HAMBRICK, 1983; DESARBO et al. 2005; GULINI, 2005; FISS, 2011; SOMAVILLA; MACHADO; SEHNEM, 2013).

Neste contexto, a fim de identificar o desempenho empresarial de acordo com as diferentes tipologias estratégicas nas organizações, apresenta-se o problema que norteia a presente pesquisa: Qual a influência das estratégias competitivas, de acordo com a tipologia de Miles e Snow, sobre o desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras?

Assim, a fim de responder esta problemática, o objetivo do estudo é analisar a influência das estratégias competitivas de acordo com as tipologias de Miles e Snow no desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras, já que se verificou evidências em estudos nacionais que analisaram o comportamento estratégico em empresas, seja por meio de estudo de caso (SOMAVILLA; MACHADO; SEHNEM, 2013), ou por meio de levantamentos em empresas específicas de um ramo de atividade econômica (SOARES; TEIXEIRA; PELISSARI, 2011), assim como em estudos internacionais, tais como Slater e Narver (1993), Sohn et al. (2003), Jusoh e Parnell (2008), Avci, Madanoglu e Okumus (2011) e Köseoglu et al (2013).

O estudo justifica-se por preencher uma lacuna de pesquisa em nível nacional, de categorizar empresas brasileiras de acordo com as estratégias de Miles e Snow, evidenciadas nos relatórios de administração das empresas e verificar a presença de desempenho econômico-financeiro diferenciado. As pesquisas relacionadas concentraram-se em analisar o comportamento estratégico de empresas e a percepção dos administradores quanto à influência no desempenho empresarial. Por conseguinte, os resultados alcançados podem ser comparados com os achados dos estudos internacionais, a fim de possibilitar maior percepção do tema em diferentes ambientes mercadológicos.

Além disso, o desempenho empresarial representa um importante papel na administração estratégica e garante atenção quanto a sua conceituação e mensuração (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Simons (2000) menciona que a avaliação de desempenho seja por indicadores econômico-financeiros ou outros mecanismos, serve para controlar a implementação de estratégias do negócio, comparando os resultados alcançados com os objetivos estratégicos.

Por fim, a pesquisa foi realizada com empresas de um setor específico da BM&FBovespa. A escolha é baseada na argumentação de que as tipologias estratégicas são improváveis que acolham todas as formas de comportamento organizacional. Assim, cada setor possui suas especificidades estratégicas e a comparação de tipologias adotadas por empresas de

diferentes setores pode destoar os resultados (MILES et al., 1978). O setor de consumo não-cíclico foi escolhido devido suas especificidades estratégicas para alcance do consumidor.

2 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Estratégia é considerada as ações tomadas pelas empresas para conduzir suas atividades, e corresponde a um conjunto de ações desenvolvidas para o crescimento da empresa, atração e satisfação de clientes, competição e melhor desempenho. A estratégia está relacionada ao modo como a gestão pretende que sejam executadas as tarefas visando um crescimento sustentável (THOMPSON JR.; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008).

Para Barney e Hesterly (2007, p. 5) “estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas. Uma boa estratégia é aquela que realmente gera tais vantagens”. Acrescentam que a vantagem competitiva é alcançada quando a empresa gera maior valor econômico que seus concorrentes.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 4) definem estratégia como “[...] um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”. Assim, a empresa alcança vantagem competitiva quando possui estratégias que seus concorrentes não conseguem fazer igual ou por ter um custo elevado que impede de imitá-la (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

As mudanças no ambiente externo fazem com que as empresas busquem e se ajustem aos novos cenários, o que corresponde a adaptação estratégica. Para tanto, em ambiente de elevada incerteza, a administração deve considerar a orientação estratégica como primordial. A melhor adaptação estratégica acarretará em melhores resultados, eficiência e otimização dos recursos (SOMAVILLA; MACHADO; SEHNEM, 2013).

Categorias de estratégias competitivas, que diferenciam as empresas diante das estratégias e do ambiente foram desenvolvidas por Miles et al. (1978). As estratégias se diferem na abordagem de três problemas: problema empreendedor (escolha de domínio de produto e mercado), problema de engenharia (escolha de sistemas técnicos) e problema administrativo (estrutura e processo organizacional) (GIMENEZ et al. 1999).

Miles et al. (1978) mostraram quatro tipos de estratégia, a defensora, prospectora, analisadora e reativa, para resolver o problema empreendedor, problema de engenharia e problema administrativo. Cada empresa possui uma configuração de tecnologia, estrutura e processo, as quais consistem com a estratégia de mercado (MILES et al., 1978).

O defensor mantém um ambiente estável, por meio da produção de apenas um conjunto de produtos direcionados a um segmento estreito do mercado, seu sucesso deriva da forma de servir eficientemente esse mercado. O prospector está envolvido em um ambiente mais dinâmico, em busca de inovação, novos produtos e oportunidades de mercado. Para o prospector, a inovação pode ser até mais importante que uma alta rentabilidade. O analisador combina aspectos do prospector e do defensor, o qual tenta diminuir o risco e aumentar a oportunidade de lucro, mantendo um equilíbrio entre ambas. Por fim, o reator se ajusta ao mercado, respondendo as mudanças ambientais e incertezas, com um baixo desempenho (MILES et al., 1978).

Gimenez et al. (1999) caracterizam as estratégias da seguinte maneira: prospectora identifica-se pela busca acentuada de mercados e inovação de produtos e processos. Defensiva corresponde a domínios estreitos de mercado e produto, dando maior atenção a eficiência. Analítica envolve estratégias prospectora e defensiva, abrange áreas mais estáveis e outras mais dinâmicas. Reativas representam aquelas empresas que possuem reações impulsivas diante de eventos.

Descrever como a organização se posiciona frente ao mercado e operações, se diferencia dos concorrentes, alcança sua rentabilidade, obtém retorno sobre o capital, é importante para os investidores, os quais utilizam essas informações para verificar a sustentabilidade do negócio e

o retorno sobre o capital investido. Assim, demonstrar as estratégias, por meio de relatórios anuais para os acionistas, auxilia na compreensão do negócio e contribui para estimar o valor da empresa (COLE, 2001).

Teeratansirikool et al. (2013) argumentam que estratégias ajudam a empresa a alcançar vantagens competitivas e conseqüentemente, maior desempenho. Destacam que a medição de desempenho é importante para os gestores monitorar o direcionamento da empresa para os objetivos desejados. Além disso, em seu estudo realizado em empresas da Tailândia, no ano de 2009, evidenciou que estratégias competitivas melhoram o desempenho das empresas.

3 RELAÇÃO ENTRE DESEMPENHO EMPRESARIAL E ESTRATÉGIAS

O desempenho organizacional tem recebido atenção nas últimas décadas, e destaque pela constante pressão que o ambiente empresarial impõe para que organizações obtenham resultados duradouros. O desempenho organizacional é medido pelos resultados obtidos em função dos esforços empregados (FERNANDES, 2006).

Deste modo, existem diversos modelos que podem ser utilizados para avaliar o desempenho organizacional. No entanto, para que os modelos sejam empregados com sucesso, devem receber apoio da alta administração, porque fazem parte da essência da estratégia organizacional (ROCHA, 2002).

Dentre os modelos de avaliação de desempenho existentes, os indicadores econômico-financeiros são destaque. Assim, a evolução dos sistemas de contabilidade e de custos trouxe a possibilidade de mensuração e identificação de resultados. Para tanto, derivados a este modelo contábil, com visão econômico-financeira, foram estabelecidos indicadores de desempenho, calculados a partir das demonstrações contábeis, que contemplam parâmetros de liquidez, endividamento ou rentabilidade (GULINI, 2005).

Do mesmo modo, Silva (1999) expõe que o uso de indicadores econômico-financeiros possibilita aos gestores uma melhor visualização e análise dos relatórios contábeis. Matarazzo (1993) salienta que os resultados revelados pelos índices financeiros são vinculados à situação financeira (estrutura e liquidez) e econômica (rentabilidade) das organizações.

O desempenho empresarial representa um importante papel na administração estratégica e garante atenção quanto a sua conceituação e mensuração (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Simons (2000) menciona que a avaliação de desempenho seja por indicadores econômico-financeiros ou outros mecanismos, serve para controlar a implementação de estratégias do negócio, comparando os resultados alcançados com os objetivos estratégicos.

Desta forma, o desempenho da organização é eficaz quando comparado com a eficácia em relação ao alcance dos objetivos estratégicos. Além disso, o comportamento dos gestores para o sucesso é estabelecido de acordo com modelo estratégico adotado pela organização (OLSON et al. 2005). Miles et al. (1978) e Porter (1980) complementam que diferentes modelos de estratégia podem levar a resultados desejados ou indesejados. O desempenho inadequado (indesejado) é resultado da má coordenação entre estratégia e ambiente ou estratégia e capacidade organizacional (VENKATRAMAN; PRESCOOT, 1990).

Os diferentes tipos estratégicos estão amplamente relacionados com o resultado do desempenho das organizações. Assim, a classificação da indústria, fatores ambientais, ou outras variáveis podem afetar o desempenho alcançado de acordo com os tipos estratégicos almejados (DESARBO et al. 2005). Os tipos estratégicos (prospector, defensivo e analítico) são consistentes em sua seleção estratégica, e oferecem um bom desempenho, desde que sua excitação seja eficaz (DESARBO et al. 2005).

O tipo estratégico reativo tende a apresentar um desempenho inferior em relação aos demais. Desta forma, a ausência de uma orientação faz com que as organizações que adotam o tipo estratégico reativo reajam às pressões apenas quando forçadas (SOMAVILLA;

MACHADO; SEHNEM, 2013). Para cada necessidade estratégica, podem ser formulados um ou mais indicadores que acompanham o desempenho organizacional (GULINI, 2005).

Gimenez et al. (1999) mencionam que nas escolhas estratégicas adotadas pelos gestores podem ser identificados os quatro tipos estratégicos de Miles e Snow (prospector, defensivo, analítico e reativo) sendo que o desempenho do tipo reativo é apontado como o menos eficaz em termos de crescimento organizacional.

Além disso, gerentes que adotam um comportamento prospector e analítico tendem a obter um desempenho mais positivo. As empresas que adotam comportamento reativo obtêm diferentes tipos de desempenho (positivo ou negativo). Por fim, as organizações que prospectam um comportamento defensivo alcançam um desempenho inferior (GULINI, 2005). Do mesmo modo, Wright et al. (1991) salienta que os diferentes tipos de estratégia podem levar ao alcance de desempenho diferenciado.

Hambrick (1983) observou as tendências dos estilos prospector e defensor em diferentes ambientes e concluiu que ambos diferem em suas tendências de desempenho. Assim, a escolha estratégica deve estar de acordo com as exigências do ambiente e do desempenho desejado. Fiss (2011) argumenta que as pesquisas sobre tipologias apontam tipos estratégicos a um único conjunto de empresas e utilizam os resultados para justificar os diferentes desempenhos.

O modelo de tipologia estratégica apresentada por Miles et al. (1978) foi alvo de algumas críticas sobre sua generalidade e em relação ao desempenho. Assim, apesar de Miles et al. (1978) atribuírem melhor desempenho a empresas que adotam determinadas estratégias, algumas pesquisas apresentaram desempenhos diferentes em função da adoção de estratégias semelhantes (SLATER; NARVER, 1993).

4 ESTUDOS CORRELATOS

Estudos nacionais e internacionais investigaram a relação existente entre estratégias organizacionais e desempenho econômico-financeiro. Slater e Narver (1993) examinaram as características das empresas que levaram a desempenho superior em relação às tipologias estratégicas de Miles et al. (1978), visto as recentes estratégias e aos estudos serem descritivos até então. Por meio de análise de *clusters*, foi verificado que as empresas prospectoras eram significativamente mais pró ativas e agressivas no mercado, do que as empresas analistas e defensivas. As empresas prospectoras possuem ênfase em baixo custo e desenvolvimento de novos produtos, com sucesso maior em novos produtos do que as empresas analistas e defensivas. A média de rentabilidade das empresas prospectoras não se apresentou diferente das demais empresas.

Ainda, verificou-se que empresas analistas eram moderadamente pró ativas, com ênfase moderada na diferenciação e segmentação do mercado. O sucesso dos produtos de empresas analistas era maior do que as defensivas, porém sua rentabilidade apresentou-se de acordo a média. Por fim, empresas defensivas eram pouco pró ativas, investiam pouco em vantagem competitiva e definiam o mercado de forma ampla. A rentabilidade das empresas defensivas também não se apresentou diferente das médias das demais empresas. Deste modo, conclui-se que a rentabilidade das empresas foi semelhante, não variando de acordo com a estratégia adotada (SLATER; NARVER, 1993).

Sohn et al. (2003) investigaram a relação entre as estratégias empresariais, forças ambientais e medidas de desempenho. As estratégias corporativas foram exploradas de acordo com os aspectos de Miles e Snow. Por meio de análise hierárquica, o estudo comprovou empiricamente que as estratégias empresariais e as forças ambientais estão relacionadas com as medidas de desempenho.

Jusoh e Parnell (2008) categorizaram empresas malaias de acordo com as tipologias estratégicas de Miles e Snow e mediram seu desempenho. Os resultados demonstraram que as empresas, devido ao ambiente estável e incerto, estavam buscando aplicar estratégias, em que

algumas optavam mais especificamente por estratégias voltadas ao preço dos produtos. Devido a esta ênfase sobre as medidas financeiras, os resultados de desempenho obtiveram melhoria estatisticamente significante. Desta forma, verificaram que pela adoção de estratégias, o crescimento das vendas e ROI obteve aumento nas três categorias estratégicas.

Soares, Teixeira e Pelissari (2011) tiveram por objetivo verificar o comportamento estratégico adotado por administradores em redes hoteleiras da cidade de Florianópolis, SC, de acordo com a tipologia de Miles e Snow. Os achados do estudo demonstraram que houve predominância da perspectiva prospectora em relação as estratégias dos hotéis analisados, com frequência de 45,5%, seguido por 31,5% pelo comportamento analista, 18,5% reativo, e defensivo, com somente 4,5%.

Avci, Madanoglu e Okumus (2011) investigaram se empresas turcas de turismo adotavam as estratégias de Miles e Snow e se apresentavam desempenho financeiro ou não financeiro diferenciado de acordo com cada estratégia. Os achados mostraram que as empresas possuíam o perfil das estratégias em estudo, havendo diferença de desempenho entre as empresas que adotavam uma das quatro estratégias. A maioria delas adotavam aspectos do tipo analisador e o desempenho superior concentrou-se entre as entidades prospectoras. As empresas prospectoras e analistas apresentaram desempenho financeiro e não financeiro semelhante, enquanto que as defensoras demonstram desempenho inferior a estas.

Peinado e Fernandes (2012) examinaram a influência das competências empresariais e do desempenho obtido pela determinação de estratégias de Miles e Snow em empresas paranaenses. Por meio de questionário aplicado aos responsáveis das empresas, verificaram que a maioria das empresas adotavam a estratégia prospectora, em seguida a analítica e a defensiva, e a menos utilizada foi a reativa. Em relação à opinião dos respondentes, os resultados organizacionais apresentavam-se satisfatórios em relação à forma de gestão, bem como resultados econômicos das empresas, sem distinção do tipo de estratégia adotada.

Köseoglu et al. (2013) investigaram a relação entre estratégia de negócios, incerteza ambiental e desempenho em empresas turcas do ramo hoteleiro, as quais encontravam-se em uma economia emergente. Foram analisadas as estratégias de acordo com as tipologias de Porter e Miles e Snow. Os resultados evidenciaram que a tipologia de Porter quanto às estratégias foi a mais apropriada para as empresas analisadas. As estratégias competitivas nos hotéis turcos foram influenciadas pela incerteza ambiental, e a incerteza do mercado não teve relação significativa com o desempenho financeiro e não financeiro. Verificou-se ainda que empresas prospectoras e defensivas obtiveram melhores resultados, quanto a seu desempenho financeiro e não financeiro.

Somavilla, Machado e Sehnem (2013) tiveram por objetivo analisar o comportamento estratégico, utilizando por base a teoria de Miles e Snow, em um estudo de caso. Os dados foram coletados por entrevista ao fundador e proprietário da empresa. Os resultados apontaram que a estratégia prospectora predominou nos anos analisados, porém nos últimos anos analisados, a perspectiva analista foi a escolhida, visto que os administradores quanto aos investimentos e profissionalização da gestão atuaram mais cautelosos.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é caracterizada como exploratória, em função do aprofundamento sobre estratégias competitivas nas organizações listadas na BM&FBovespa. Neste caso específico, o tema é estudado por meio da análise dos relatórios de administração das empresas, a fim de identificar as estratégias competitivas de Miles e Snow (prospectora, defensiva, analítica e reativa) que são adotadas pelas organizações em estudo. Além disso, foram elaborados os cálculos de indicadores econômico-financeiro das respectivas organizações com o objetivo de verificar a relação existente entre aspectos econômico-financeiros das

organizações e as estratégias adotadas. Hair Jr. et al. (2005) explicam que a pesquisa exploratória tem o objetivo de aproximar-se do fenômeno ou obter sobre ele nova compreensão.

Em relação aos procedimentos, a pesquisa baseou-se na análise documental, por valer-se dos relatórios de administração para identificar as estratégias competitivas, e dos resultados apresentados nos demonstrativos contábeis para o cálculo dos indicadores econômico-financeiros das organizações em estudo. Para Silva e Grigolo (2002) este tipo de análise busca atribuir valor a materiais ainda não analisados e extrair deles alguma contribuição.

Quanto ao método, a pesquisa possui abordagem quantitativa, empregando técnicas estatísticas, como o teste de normalidade (Kolmogorov-Smirnov; Shapiro-Wilk) e a análise multivariada (ANOVA), no tratamento dos dados. Esta abordagem, segundo Creswel (2007), pode também ser caracterizada como dedutiva, na qual o pesquisador busca a verificação de uma teoria por meio de hipóteses que contenham as variáveis de estudo.

A população da pesquisa é composta de 47 empresas do setor de consumo não-cíclico listadas na BM&FBovespa, A amostra da pesquisa foi constituída pelas empresas que apresentaram todas as informações necessárias para a identificação das estratégias e cálculo dos indicadores econômico-financeiros. Assim, primeiramente foram excluídas 7 empresas (Agrenco; Caf Brasília; Clarion; Laep; Vigor; Raizen; J. Macedo) que não possuíam informações para cálculo dos indicadores econômico-financeiros divulgadas nos demonstrativos contábeis, e posteriormente foi excluída 1 empresa (Cosan Limited) por apresentar o relatório de administração idêntico a empresa Cosan Industria e Comércio. Deste modo, a amostra que compõe o presente estudo é composta por 39 empresas do setor de consumo não-cíclico.

Para a coleta dos dados, primeiramente foram baixados os relatórios de administração do ano de 2013 divulgados pelas empresas que compõem a amostra do estudo. Posteriormente, foi feita a leitura dos relatórios, e em planilha eletrônica foram transcritas as inferências que determinaram as estratégias (prospectora, defensiva, analítica e ou reativa) das organizações de acordo com os aspectos conceituais de Miles et al. (1978). Em seguida, as estratégias competitivas observadas, foram categorizadas em planilha eletrônica com a finalidade da aplicação da análise multivariada de dados (ANOVA). Assim, o Quadro 1 mostra a categorização das estratégias competitivas de acordo com Miles e Snow.

Quadro 1 – Categorização das estratégias competitivas de acordo com Miles e Snow

Estratégias	Categorização
Estratégia não identificada	1
Estratégia Prospectora	2
Estratégia Defensiva	3
Estratégia Analítica	4
Estratégia Reativa	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se no Quadro 1 que as empresas em que não foi possível identificar a estratégia foram categorizadas com o número 01. As empresas identificadas com estratégia prospectora foram categorizadas em 02, com estratégia defensiva foram categorizadas em 03, com estratégia analítica foram categorizadas em 04 e as empresas com estratégia reativa foram categorizadas com 05. Assim, a categorização acima exposta determinou a variável independente da pesquisa (estratégias competitivas).

Na sequência, foram tabuladas as informações necessárias para cálculo dos indicadores econômico-financeiros contidas nos demonstrativos contábeis com resultados divulgados em 31/12/2013 das empresas que compõem a amostra da pesquisa. O Quadro 2 mostra os indicadores econômico-financeiros utilizados no estudo.

Quadro 2 – Indicadores econômico-financeiros

Indicadores econômico-financeiros	
Indicador	Fórmula
Estrutura de Capital	
Participação de Capital de Terceiros (PARTCTERC)	$= \frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não – Circulante}}{\text{Patrimônio Líquido}}$
Imobilização do Patrimônio Líquido (IMOBPL)	$= \frac{\text{Imobilizado} + \text{Diferido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$
Liquidez	
Liquidez Geral (LIQGER)	$= \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Ativo Não – Circulante}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não – Circulante}}$
Liquidez Corrente (LIQCOR)	$= \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$
Liquidez Seca (LIQSEC)	$= \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques} - \text{Despesas Antecipadas}}{\text{Passivo Circulante}}$
Rentabilidade	
Margem Bruta (MRGBRU)	$= \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Vendas Líquidas}}$
Rentabilidade do Ativo (ROA)	$= \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo Total}}$
Rentabilidade do Patrimônio líquido (ROE)	$= \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$

Fonte: Assaf Neto (2002) e Perez Junior e Begalli (2009).

Observa-se no Quadro 2 que foram utilizados os indicadores de estrutura de capital (participação de capital de terceiros; imobilização do patrimônio líquido), de liquidez (liquidez geral; liquidez corrente; liquidez seca) e de rentabilidade (margem bruta; rentabilidade do ativo; rentabilidade do patrimônio líquido), determinados como variáveis dependentes na análise multivariada (ANOVA) da presente pesquisa.

Na análise dos dados são apresentadas algumas inferências observadas nos relatórios de administração sobre as estratégias adotadas pelas empresas, que posteriormente foram tabuladas de acordo com sua categorização. Assim, com os dados da variável independente (estratégias competitivas) tabulados de acordo com sua categorização e os dados das variáveis dependentes (indicadores econômico-financeiros) foi possível a aplicação do teste de normalidade e da análise multivariada (ANOVA) com o uso do *software* SPSS®.

6 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo do estudo é analisar a influência das estratégias competitivas de acordo com as tipologias de Miles e Snow no desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras. Para este fim, conforme determinado na metodologia da pesquisa, foram analisadas as tipologias de estratégias competitivas constantes nos relatórios de administração das empresas do setor de consumo não-cíclico que compõem a amostra da pesquisa.

Desta forma, foi observado que das 39 empresas que compõem a amostra, em 9 não foi possível identificar a tipologia estratégica nos relatórios de administração. Por outro lado, em 16 empresas foi possível identificar a tipologia estratégica “prospectora” nos relatórios de administração. Além disso, a estratégia defensiva foi observada em 6 empresas e a estratégia

analítica foi constatada em 4 empresas. Por fim, 4 empresas apresentaram em seus relatórios de administração a tipologia de estratégia reativa.

Assim, primeiramente são apresentadas algumas observações que determinaram a categorização das empresas em suas respectivas tipologias de estratégias (prospectora, defensiva, analítica e reativa), as quais estão expostas no Quadro 3.

Quadro 3 – Observações de determinação da categorização das tipologias estratégicas

Empresa	Observação	Tipologia estratégica	Autor
Empresa 1	Lançamos dois novos produtos, que em pouco mais de seis meses já virou líder da categoria de cervejas não alcoólicas; dentro da nossa estratégia de crescimento nas Regiões Norte e Nordeste, tivemos mais um ano de ganho de Market Share; e, na categoria de RefrigeNanc, aumentamos nossa participação de mercado.	Estratégia Prospectora	Miles et al. (1978) mencionam que o prospector está envolvido em um ambiente mais dinâmico, em busca de inovação, novos produtos e oportunidades de mercado.
Empresa 2	Quer dar mais ênfase à inovação, revisitando seu portfólio, investindo em produtos com maior valor agregado e rentabilidade. No mercado internacional, o ano de 2014 será marcado pela inauguração de novas fábricas em diversos países e um dos principais pilares da estratégia de investir em produtos processados, com marca forte, maior valor agregado e rentabilidade, em mercados em franca expansão. No Brasil, queremos reforçar nossa posição de empresa líder de mercado, admirada por todos os seus públicos de relacionamento: consumidores, clientes, colaboradores e investidores. Mudamos nosso direcionamento voltando-o para a melhoria de processos através de investimentos em logística e sistemas (TI).	Estratégia Prospectora	Miles et al. (1978) comentam que o prospector é inovador no desenvolvimento de produtos e mercado. Além disso, possui flexibilidade no investimento em tecnologia e na adaptação do sistema administrativo.
Empresa 3	Em, 2013 foi um ano em que focamos na melhoria dos processos internos, buscando ganhos de eficiência que nos proporcionasse um contínuo crescimento orgânico. Entregamos resultados sólidos não só nas linhas de receita, como também na diluição dos custos e contenção do cancelamento e inadimplência, sem perder qualidade nos serviços.	Estratégia Defensiva	Miles et al. (1978) definem que o defensor busca manter um ambiente estável, produzindo apenas um conjunto de produtos direcionados a um segmento estreito do mercado, e acima de tudo, buscando a eficiência nos processos.
Empresa 4	Em 2014, dará continuidade à sua estratégia de crescimento baseada em operações eficientes, marcas fortes e foco em resultados, objetivando maior geração de valor para seus acionistas.	Estratégia Defensiva	Miles et al. (1978) destacam que o defensor busca eficiência nas operações e nos processos, visando a solidificação no mercado.
Empresa 5	Para apoiar a nova estratégia, focada em crescimento e produtividade, a Companhia ao longo de 2013 selecionou cerca de 250 projetos que obedecem a critérios rígidos de: aumento de volume de alunos; melhoria de margens; melhoria de qualidade acadêmica e de serviços; e retorno sobre o investimento. Entre os principais projetos, a Companhia destaca: ensino a distância com um encontro presencial por semana, cursos de Graduação 100% online, 223 novos Polos de Graduação a Distância, 40	Estratégia Analítica	Miles et al. (1978) salientam que o analítico é uma combinação dos tipos Prospector e Defensor. O analítico tenta minimizar o risco e maximizar a oportunidade de lucro, ou seja, combina em um único sistema os pontos fortes do prospector e do defensor. Assim, a palavra que melhor

	novos polos de Cursos Livres, Cursos Preparatórios Online, lançamento de novos cursos de graduação, expansão de campi e treinamento do corpo docente.		descreve a abordagem adaptativa do Analítico é "equilíbrio".
Empresa 6	O ano de 2013 foi marcado pela conclusão de um importante ciclo de crescimento experimentado nos anos anteriores, em razão da consolidação e expansão da marca, pela aquisição dos negócios adquiridos em 2011. Estes movimentos permitiram à empresa ampliar sua atuação nos mercados regionais, expandir sua oferta de serviços e crescer seu market-share em públicos pertencentes a diversos segmentos. Acreditamos que 2014 será marcado pelo reforço da robustez da estratégia de diferenciação de todas as marcas e negócios da companhia.	Estratégia Analítica	Miles et al. (1978) mencionam que o analítico diferencia a estrutura e os processos da organização para acomodar áreas estáveis e dinâmicas de funcionamento. Assim, o analítico combina esforços de aspectos do defensor (consolidação de mercado com eficiência) e do prospector (ampliação de serviços e oferta em novos mercados).
Empresa 7	Em decorrência de um cenário menos favorável, mostrou capacidade e agilidade para adequar sua estratégia de acordo com os rumos do mercado e registrou um desempenho expressivo, com ganhos de market share nos diferentes negócios.	Estratégia Reativa	Miles et al. (1978) salientam que o reativo exibe um padrão de ajuste ao seu ambiente que é inconsistente e instável; este tipo carece de um conjunto de mecanismos que são postos em prática quando confrontados com um ambiente em mudança.
Empresa 8	Com o objetivo de mitigar o ambiente de preços baixos, a companhia implementou uma estratégia de hedge bem sucedida a partir de uma inteligência de mercado diferenciada.	Estratégia Reativa	Miles et al. (1978) expõem que o reativo existe em um estado de instabilidade quase permanente. O ciclo "adaptativo" do reator consiste em responder à mudança ambiental e de incerteza, com um mau desempenho, e em seguida, ser relutante em agir agressivamente no futuro.

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se no Quadro 3 que foram exemplificadas algumas tipologias estratégicas pelo grande número amostral. Além disso, as inferências observadas nos relatórios de administração foram determinadas pela conceituação de Miles et al. (1978). A partir disso, foram categorizadas as estratégias competitivas e comparadas com o desempenho econômico-financeiro por meio do teste de normalidade e da análise multivariada (ANOVA).

Antes da condução do ANOVA foi preciso verificar se as observações possuem uma distribuição normal. Desta forma, para avaliar os pressupostos de normalidade das variáveis dependentes (desempenho econômico-financeiro), foi aplicada o teste de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Teste de Normalidade variáveis dependentes

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estatística	Df	Sig.	Estatística	Df	Sig.
ROA	0,152	39	0,024	0,939	39	0,036
ROE	0,152	39	0,024	0,903	39	0,003
LIQGER	0,206	39	0,000	0,766	39	0,000
LIQCOR	0,329	39	0,000	0,553	39	0,000

LIQSEC	0,289	39	0,000	0,522	39	0,000
MRGBRU	0,225	39	0,000	0,896	39	0,002
PARTCTERC	0,245	39	0,000	0,812	39	0,000
IMOBPL	0,180	39	0,003	0,907	39	0,003

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 1 que foi atendido o pressuposto de normalidade em todas as variáveis dependentes, visto que, apresentaram significância ao nível de 5%. Deste modo, o resultado mostra a possibilidade da aplicação da análise multivariada (ANOVA). Para tanto, por meio da Tabela 2 visualiza-se o resultado da ANOVA.

Tabela 2 – Resultado da ANOVA

		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado médio	Z	Sig.
ROA	Entre Grupos	572,338	4	143,085	1,465	0,234
	Nos Grupos	3319,877	34	97,643	-	-
	Total	3892,215	38	-	-	-
ROE	Entre Grupos	1220,754	4	305,189	0,462	0,763
	Nos Grupos	22474,217	34	661,006	-	-
	Total	23694,971	38	-	-	-
LIQGER	Entre Grupos	1,435	4	0,359	1,031	0,406
	Nos Grupos	11,832	34	0,348	-	-
	Total	13,267	38	-	-	-
LIQCOR	Entre Grupos	23,893	4	5,973	3,529	0,016*
	Nos Grupos	57,556	34	1,693	-	-
	Total	81,448	38	-	-	-
LIQSEC	Entre Grupos	27,659	4	6,915	4,239	0,007*
	Nos Grupos	55,469	34	1,631	-	-
	Total	83,128	38	-	-	-
MRGBRU	Entre Grupos	893,388	4	223,347	0,624	0,649
	Nos Grupos	12168,071	34	357,884	-	-
	Total	13061,459	38	-	-	-
PARTCTERC	Entre Grupos	14,578	4	3,644	0,379	0,822
	Nos Grupos	326,599	34	9,606	-	-
	Total	341,176	38	-	-	-
IMOBPL	Entre Grupos	4,722	4	1,180	1,740	0,164
	Nos Grupos	23,067	34	0,678	-	-
	Total	27,789	38	-	-	-

* nível de significância de 5%

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se na Tabela 2 que as estratégias competitivas apresentaram relação significativa ao nível de 5% com os indicadores de desempenho de liquidez corrente (LIQCOR) e liquidez seca (LIQSEC). Por outro lado, as estratégias competitivas não apresentaram relação significativa com os demais indicadores econômico-financeiros. A Tabela 3 indica os resultados descritivos da ANOVA.

Tabela 3 – Resultados descritivos da ANOVA

	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo	
					Limite inferior	Limite superior			
LIQCOR	1	9	1,2700	0,60747	0,20249	0,8031	1,7369	0,18	2,12
	2	16	1,7881	0,84294	0,21074	1,3390	2,2373	1,03	4,76
	3	6	1,4833	0,38578	0,15749	1,0785	1,8882	1,10	1,97
	4	4	3,9600	3,78048	1,89024	-2,0556	9,9756	0,91	9,26
	5	4	1,0700	0,32904	0,16452	0,5464	1,5936	0,69	1,49
Total	39	1,7708	1,46403	0,23443	1,2962	2,2454	0,18	9,26	
LICSEC	1	9	0,9511	0,57592	0,19197	0,5084	1,3938	0,15	1,90
	2	16	1,1931	0,62775	0,15694	0,8586	1,5276	0,47	3,19
	3	6	1,2767	0,44711	0,18253	0,8075	1,7459	0,79	1,89
	4	4	3,8125	3,89869	1,94934	-2,3912	10,0162	0,81	9,26
	5	4	0,7250	0,31901	0,15950	0,2174	1,2326	0,38	1,15
Total	39	1,3708	1,47905	0,23684	0,8913	1,8502	0,15	9,26	

Fonte: Dados da pesquisa.

Para observação dos resultados da ANOVA foram utilizados somente os dois indicadores econômico-financeiros (LIQCOR; LIQSEC) que apresentaram nível de significância de 5% no resultado da ANOVA (Tabela 2). Deste modo, a Tabela 3 indica que na liquidez corrente (LIQCOR) e na liquidez seca (LIQSEC) a estratégia 4, delimitada como analítica foi a que apresentou maior média, respectivamente com 3,96 e 3,81. Assim, empresas que estão categorizadas pela estratégia analítica tendem a apresentar maiores indicadores de liquidez corrente e seca em relação as empresas que são enquadradas nas demais tipologias estratégias (não identificada “1”; prospectora “2”, defensiva “3” e reativa “5”). Apresenta-se na Tabela 4 o teste de Tukey para comparações múltiplas do resultado da ANOVA.

Tabela 4 – Teste de Tukey para comparações múltiplas

Variável dependente	(I) Estratégia	(J) Estratégia	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
LIQCOR	1	2	-0,51813	0,54212	0,873	-2,0792	1,0429
		3	-0,21333	0,68573	0,998	-2,1879	1,7613
		4	-2,69000*	0,78185	0,013*	-4,9414	-0,4386
		5	0,20000	0,78185	0,999	-2,0514	2,4514
	2	1,00	0,51813	0,54212	0,873	-1,0429	2,0792
		3,00	0,30479	0,62284	0,988	-1,4887	2,0983
		4,00	-2,17188*	0,72733	0,039*	-4,2662	-0,0775
		5,00	0,71813	0,72733	0,859	-1,3762	2,8125
	3	1,00	0,21333	0,68573	0,998	-1,7613	2,1879
		2,00	-0,30479	0,62284	0,988	-2,0983	1,4887
		4,00	-2,47667*	0,83984	0,043*	-4,8950	-0,0583
		5,00	0,41333	0,83984	0,988	-2,0050	2,8317
	4	1,00	2,69000*	0,78185	0,013*	0,4386	4,9414
		2,00	2,17188*	0,72733	0,039*	0,0775	4,2662
		3,00	2,47667*	0,83984	0,043*	0,0583	4,8950
5,00		2,89000*	0,92000	0,027*	0,2408	5,5392	
5	1,00	-0,20000	0,78185	0,999	-2,4514	2,0514	
	2,00	-0,71813	0,72733	0,859	-2,8125	1,3762	
	3,00	-0,41333	0,83984	0,988	-2,8317	2,0050	

		4,00	-2,89000*	0,92000	0,027*	-5,5392	-0,2408
LICSEC	1	2,00	-0,24201	0,53220	0,991	-1,7745	1,2905
		3,00	-0,32556	0,67318	0,988	-2,2640	1,6129
		4,00	-2,86139*	0,76755	0,006*	-5,0716	-0,6512
		5,00	0,22611	0,76755	0,998	-1,9841	2,4363
	2	1,00	0,24201	0,53220	0,991	-1,2905	1,7745
		3,00	-0,08354	0,61145	1,000	-1,8442	1,6772
		4,00	-2,61938*	0,71402	0,007*	-4,6754	-0,5633
		5,00	0,46813	0,71402	0,964	-1,5879	2,5242
	3	1,00	0,32556	0,67318	0,988	-1,6129	2,2640
		2,00	0,08354	0,61145	1,000	-1,6772	1,8442
		4,00	-2,53583*	0,82448	0,031*	-4,9100	-0,1617
		5,00	0,55167	0,82448	0,962	-1,8225	2,9258
	4	1,00	2,86139*	0,76755	0,006*	0,6512	5,0716
		2,00	2,61938*	0,71402	0,007*	0,5633	4,6754
		3,00	2,53583*	0,82448	0,031*	0,1617	4,9100
		5,00	3,08750*	0,90317	0,013*	0,4868	5,6882
	5	1,00	-0,22611	0,76755	0,998	-2,4363	1,9841
		2,00	-0,46813	0,71402	0,964	-2,5242	1,5879
		3,00	-0,55167	0,82448	0,962	-2,9258	1,8225
		4,00	-3,08750*	0,90317	0,013*	-5,6882	-0,4868

* nível de significância de 5%

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados da Tabela 4 corroboram com as inferências apresentadas na Tabela 2 e Tabela 3. Assim, tem-se a confirmação de que a média de Liquidez corrente (LIQCOR) é significativamente diferente entre a estratégia 1 (não identificada) e a estratégia 4 (analítica), estratégia 2 (prospectora) e a estratégia 4 (analítica), estratégia 3 (defensiva) e a estratégia 4 (analítica) e por fim, estratégia 5 (reativa) e a estratégia 4 (analítica).

Por fim, do mesmo modo, tem-se a confirmação de que a média de Liquidez seca (LIQSEC) é significativamente diferente entre a estratégia 1 (não identificada) e a estratégia 4 (analítica), estratégia 2 (prospectora) e a estratégia 4 (analítica), estratégia 3 (defensiva) e a estratégia 4 (analítica) e por fim, estratégia 5 (reativa) e a estratégia 4 (analítica).

Dado o exposto, verificou-se no presente estudo, que a maioria das empresas analisadas adotou estratégia prospectora, em seguida, defensiva, analítica e reativa, respectivamente. Este achado vai ao encontro dos resultados de Soares, Teixeira e Pelissari (2011); Peinado e Fernandes (2012), Somavilla, Machado e Sehnem (2013) ao demonstrarem que a maioria das empresas analisadas também adotaram estratégia prospectora, e poucas, a estratégia reativa.

De acordo com Sohn et al. (2003), Jusoh e Parnell (2008) as estratégias empresariais possuem relação com medidas de desempenho econômico-financeiro, o que foi colaborado pelo atual estudo, ao apresentar relação significativa entre estratégias empresariais e medidas de desempenho, tais como: liquidez corrente e liquidez seca.

Quanto a relação existente entre o tipo de estratégia adotada pelas empresas analisadas e a média de desempenho (liquidez corrente e liquidez seca), verificou-se que organizações com a perspectiva analítica foram as que possuíram maior média de liquidez em relação às empresas que adotaram estratégia prospectora, defensiva e reativa. Este resultado não é colaborado pelos achados de Avci, Madanoglu e Okumus (2011) e Köseoglu et al (2013), os quais encontraram que empresas prospectoras e defensivas foram as que obtiveram melhores resultados financeiros e não financeiros.

Entretanto, dado que Avci, Madanoglu e Okumus (2011) e Köseoglu et al (2013) analisaram a relação existente entre estratégias e desempenho financeiro e não financeiro, e o atual estudo verifica somente a relação com desempenho financeiro, tal comparação pode

possuir o viés da influência do desempenho não financeiro aos resultados. Além disso, o resultado deste estudo contraria os achados de Slater e Narver (1993) que não verificaram média de rentabilidade diferenciada entre as estratégias adotadas pelas empresas analisadas.

No estudo de Somavilla, Machado e Sehnem (2013) os resultados apontaram que nos últimos anos analisados, a perspectiva analítica ganhou destaque entre as opiniões dos administradores, a fim de possuírem gestão mais cautelosa do que uma gestão prospectora. Tal constatação contribui ao estudo, pela verificação de que as empresas analisadas ao adotarem a estratégia analítica, sendo cautelosos, usufruíram de maiores médias de liquidez.

De modo geral, é possível determinar que organizações que utilizam estratégias híbridas, que incluem não somente o foco em apenas uma tipologia estratégica, tendem a apresentar maior índice de liquidez. Este fato corrobora com o resultado encontrado com relação à tipologia estratégica analítica e a presença de maior índice de liquidez, onde este modelo estratégico contempla equilíbrio e mescla de tipologia prospectora e defensiva (MILES et al., 1978).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou analisar a influência das estratégias competitivas de acordo com as tipologias de Miles e Snow no desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras. Para tanto, foi desenvolvido um estudo exploratório, documental, com abordagem quantitativa. A amostra correspondeu a 39 empresas do setor de consumo não-cíclico, listadas na BM&FBovespa, que possuíam as informações necessárias no ano de 2013 para a realização deste estudo.

Primeiramente, os resultados do estudo apontam que a maioria das empresas adotam estratégia prospectora e poucas, a estratégia reativa, corroborando com estudos anteriores (SOARES; TEIXEIRA; PELISSARI, 2011; PEINADO; FERNANDES, 2012; SOMAVILLA; MACHADO; SEHNEM, 2013).

Por meio do teste de Kolmogorov- Smirnov e Shapiro-Wilk foi verificado que todas as variáveis atenderam ao pressuposto de normalidade, mostrando a possibilidade da aplicação da análise multivariada (ANOVA). Os resultados da ANOVA indicaram que as estratégias competitivas apresentaram relação significativa ao nível de 5% com os indicadores de desempenho de liquidez corrente (LIQCOR) e liquidez seca (LIQSEC). Nesses indicadores, a estratégia que apresentou maior média foi a analítica, assim, empresas categorizadas na estratégia analítica, tendem a apresentar maiores indicadores de liquidez corrente e seca. Ainda, para confirmar esse resultado, foi aplicado o teste de Tukey para comparações múltiplas, o qual apresentou o mesmo resultado.

Os achados do presente estudo mostram que há relação entre as estratégias empresariais e as medidas de desempenho econômico-financeiro, entre elas, liquidez corrente e liquidez seca. Ainda, verificou-se que empresas com estratégia analítica foram as que apresentaram maior média nos indicadores de liquidez corrente e liquidez seca, o que indica que empresas que mantem um equilíbrio entre a estratégia prospectora (novos produtos e mercado) e defensiva (ambiente estável e eficiência nos processos) tem a tendência de possuir maiores médias de liquidez.

Sugere-se para pesquisa futuras a alteração da amostra de estudo, a fim de verificar a relação entre as tipologias estratégicas de Miles e Snow e desempenho econômico-financeiro em diferentes tipos de empresas. Desta forma, poder-se-ia verificar se determinados setores, ou grupo de empresas possuem características distintas, quanto à utilização de estratégias, bem como a influência no desempenho empresarial.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

- AVCI, U.; MADANOGLU, M.; OKUMUS, F. Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country. **Tourism Management**, v. 32, n. 1, p. 147-157, 2011.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson, 2007. 326 p.
- COLE, Cathy J. Communicating key business strategies to investors. **Journal of Corporate Accounting & Finance**, v. 13, n. 1, p. 23-31, 2001.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo Misto**. 2ª ed., Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DESARBO, W.; BENEDETTO, C. A. D.; SONG, M.; SINHA, I Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 26, n. 1, p. 47-74, Jan. 2005.
- FERNANDES, B.H.R. **Competência e desempenho organizacional: o que há além do balanced scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FISS, P. C. Building better causal theories: a fuzzy set approach to typologies in organization research. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, NY, v.54, n.2, p.393-420, Apr. 2011.
- GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRUGER, 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.
- GULINI, P. L. **Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial: Um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, Itajaí, 2005.
- HAIR, Jr. J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL P. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy of Management Journal**, v. 26(March): 5-25, 1983
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 415 p.
- JUSOH, R.; PARNELL, J. A. Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context: An exploratory study. **Management Decision**, v. 46, n. 1, p. 5-31, 2008.
- KÖSEOGLU, M. A., TOPALOGLU, C., PARNELL, J. A., LESTER, D. L. Linkages among business strategy, uncertainty and performance in the hospitality industry: Evidence from an emerging economy. **International Journal of Hospitality Management**, v. 34, p. 81-91, 2013.
- MATARAZZO, D. C. **Análise Financeira de balanços: abordagem básica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. MEYER, A. D.; COLEMAN, JR. H. J. Organizational Strategy, Structure, and Process. **The Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, pp. 546-562, 1978.
- OLSON, E. M.; SLATER, S. F.; HULT, G.; TOMAS, M. The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 3, pp. 49-65, 2005.

- PEINADO, J.; FERNANDES, B. H. R. Estratégia, competências e desempenho em empresas de pet shop: evidências de um levantamento em Curitiba. **Revista de Administração**, v. 47, n. 4, p. 609-623, 2012.
- PEREZ JUNIOR, J. H.; BEGALLI, G. A. *Elaboração e análise das demonstrações contábeis*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- PORTER, M. E. **Competitive Strategy**, The Free Press, New York, NY, 1980.
- ROCHA, A. C. B. **Configuração de um sistema de avaliação de desempenho alicerçado no Balanced Scorecard para uma indústria de confecções de porte médio**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), UFSC, Florianópolis, 2002.
- SILVA, J. P. **Análise Financeira das empresas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SILVA, M. B. D.; GRIGOLO, T. M. **Metodologia para iniciação científica à prática da pesquisa e da extensão II**. Caderno Pedagógico. Florianópolis: UDESC, 2002.
- SIMONS, R. **Performance measurement & control systems for implementing strategy**. New Jersey: Prentice-Hall, 2000.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Product-market strategy and performance: an analysis of the Miles and Snow strategy types. **European journal of marketing**, v. 27, n. 10, p. 33-51, 1993.
- SOARES, M. L.; TEIXEIRA, O. R. P. PELISSARI, A. S. Aplicação da tipologia de Miles e Snow no setor hoteleiro de Florianópolis-SC. **Revista de Administração da UFSM**, v. 4, n. 2, p. 251-267, 2011.
- SOHN, M. H., YOU, T., LEE, S. L., LEE, H. Corporate strategies, environmental forces, and performance measures: a weighting decision support system using the k-nearest neighbor technique. **Expert Systems with Applications**, v. 25, n. 3, p. 279-292, 2003.
- SOMAVILLA, S. P.; MACHADO, N. S.; SEHNEM, S. Comportamento Estratégico Segundo a Teoria de Miles e Snow: um Estudo de Caso em um Provedor de Internet do Norte do Rio Grande do Sul. **TPA-Teoria e Prática em Administração**, v. 3, n. 1, p. 66-95, 2013.
- TEERATANSIRIKOOL, L.; SIENGTHAI, S.; BADIR, Y.; CHAROENNGAM, C. Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 62, n. 2, p. 168-184, 2013.
- THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração estratégica**. 15. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008. 668 p.
- VENKATRAMAN, N.; PRESCOTT, J. E. Environment-strategy Coalignment: An Empirical Test of Its Performance Implications. **Strategic Management Journal**. v. 11, n. 1, pp. 1-23, 1990.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of management journal**, v. 11, n. 4, 1986.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.; CHAN, P.; HAMEL, K. Strategic Profiles and Performance: An Empirical Test of Select Key Propositions. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 19, n. 3, pp. 245-254, 1991.