

Estratégias competitivas e desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras do setor de consumo não cíclico

Caroline Sulzbach Pletsch^a; Cristian Bau Dal Magro^a; Alini da Silva^a; Carlos Eduardo Facin Lavarda^a

^a Universidade Regional de Blumenau

Informações do Artigo

Histórico do Artigo

Recebido: 02 de julho de 2014

Aceito: 24 de novembro de 2015

Palavras-chave:

Estratégias Competitivas.

Tipologias de Miles e Snow.

Desempenho econômico-financeiro.

Resumo

Este estudo teve como objetivo analisar em que medida as estratégias competitivas, de acordo com a tipologia de Miles e Snow, explicam o desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras do setor de consumo não cíclico. 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 da pesquisa. Para a análise dos dados, foi aplicado o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis. Conclui-se que as estratégias empresariais explicam em parte as medidas de desempenho econômico-financeiro das empresas analisadas, apresentando significância nos indicadores de rentabilidade do patrimônio líquido e liquidez corrente. As empresas que adotam a estratégia prospectora, tendem a obter maior rentabilidade sobre o patrimônio líquido, e aquelas que adotam estratégia analítica podem apresentar melhor indicador de liquidez corrente. Por outro lado, as empresas com estratégia reativa tendem a apresentar desempenho inferior em relação à rentabilidade do patrimônio líquido e liquidez corrente.

Copyright © 2015 FEA-RP/USP. Todos os direitos reservados

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 obter maior orientação mercadológica e diferenciação perante a concorrência, buscando obtenção dos resultados desejados.

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

Dessa 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 tipologias estratégicas (WRIGHT et al., 1991; HAMBRICK, 1983; DESARBO et al., 2005; GULINI, 2005; FISS, 2011; SOMAVILLA; MACHADO; SEHNEM, 2013).

Nesse 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: O quanto as estratégias competitivas, de acordo com a tipologia de Miles e Snow, explicam o desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras do setor de consumo não cíclico?

Os estudos nacionais que analisaram o comportamento estratégico em empresas, seja por meio de estudo de caso (SOMAVILLA; MACHADO; SEHNEM, 2013) ou por meio de levantamento de dados, compararam

Autor Correspondente: Tel (61) 31070798

E-mail : carol_spletsch@yahoo.com.br (C. S. Pletsch); cristianbaumagro@gmail.com (C. B. D. Magro); alinicont@gmail.com (A. Silva);

elavarda@gmail.com (C. E. F. Lavarda)

Universidade Regional de Blumenau - R. Antônio da Veiga, 140 - Itoupava Seca, Blumenau - SC, 89012-900

empresas que compunham os mesmos setores 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). Portanto, justifica-se a escolha de um único setor para comparar o desempenho de acordo com diferentes estratégias organizacionais.

Além disso, a escolha de um setor específico da BM&FBovespa é baseada na argumentação de que é improvável que as tipologias estratégicas acolham todas as formas de comportamento organizacional. Assim, cada setor possui suas especificidades estratégicas, e a comparação de empresas que compunham diferentes setores poderia destoar os resultados (MILES et al., 1978). Por fim, o estudo no setor de consumo não cíclico foi motivado devido às especificidades estratégicas de alcance ao consumidor, sendo assim, importante observar questões envoltas de tais estratégias, e seu impacto no desempenho organizacional.

O estudo preenche a lacuna de pesquisa em nível nacional, de categorizar as empresas de acordo com as estratégias de Miles e Snow, evidenciadas nos relatórios de administração e verificar a presença de desempenho econômico-financeiro diferenciado. A lacuna foi vislumbrada pelas pesquisas nacionais e internacionais que analisaram o comportamento estratégico de empresas e a percepção dos administradores quanto à influência no desempenho empresarial, não apresentando evidências empíricas de tal relação. Por conseguinte, os resultados alcançados podem ser comparados com os achados dos estudos nacionais e internacionais, a fim de possibilitar maior percepção do tema em diferentes ambientes mercadológicos.

Também, justifica-se a pesquisa, visto que a administração estratégica empresarial é a responsável pela implantação e controle das estratégias atuais e futuras, por analisar as estratégias fixadas com os resultados alcançados (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; SIMONS, 2000). Por conseguinte, a avaliação de desempenho, de acordo com as estratégias empresariais, auxilia a administração estratégica na identificação da tipologia mais adequada para o alcance de melhores resultados.

Portanto, a contribuição do estudo rege-se pelo fato de constatar no cenário de empresas brasileiras, como as ações de tais organizações podem ser enquadradas nas tipologias de Miles e Snow, e se estas se comportam de forma diferenciada em relação aos estudos relacionados. Além disso, analisa-se como estas tipologias podem auxiliar na melhoria do desempenho das empresas. Desta forma, é possível apontar a tipologia estratégica que as empresas poderiam adotar, com o intuito de beneficiar seu desempenho empresarial.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para fundamentar o presente estudo é abordado no referencial teórico sobre os aspectos gerais das estratégias competitivas, com o intuito de nortear os leitores sobre os conceitos fundamentais de cada tipologia estratégica. Posteriormente, discorre-se sobre a relação entre desempenho econômico-financeiro e as estratégias competitivas e também estudos correlatos, com a finalidade de fundamentar a hipótese levantada na pesquisa.

2.1 Estratégias competitivas

A 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 crescimento (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 diferenciadas, que não são alcançadas pelos seus concorrentes, que por vezes, são impedidos de imitá-las devido aos custos elevados.

As mudanças no ambiente externo fazem com que as empresas busquem novos cenários e que se ajustem

ao mesmo, o que corresponde à adaptação estratégica. Para tanto, em ambiente de elevada incerteza, a administração deve considerar a orientação estratégica como primordial. Portanto, 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) demonstraram a existência de quatro tipos de estratégia - defensora, prospectora, analisadora e reativa - para resolver o problema empreendedor, de engenharia e administrativo. Cada empresa possui uma configuração de tecnologia, estrutura e processo, que coexiste com a estratégia de mercado adotada (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 e 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, tentando diminuir o risco e aumentar a oportunidade de lucro e mantendo um equilíbrio entre ambas. Por fim, o reator se ajusta ao mercado, respondendo às mudanças ambientais e incertezas, com um baixo desempenho (MILES et al., 1978).

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

Descrever como a organização se posiciona frente ao mercado e operações, como se diferencia dos concorrentes, alcança sua rentabilidade e 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 as estratégias ajudam a alcançar vantagens competitivas e conseqüentemente, maior desempenho. Destacam que a medição de desempenho é importante para os gestores monitorar o direcionamento da empresa aos objetivos desejados. Além disso, no estudo realizado em empresas da Tailândia, no ano de 2009, evidenciou-se que as estratégias competitivas melhoram o desempenho das empresas.

2.2 Relação entre Desempenho Econômico-Financeiro e as Estratégias Competitivas

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 por outros mecanismos, serve para controlar a implementação de estratégias de negócios, comparando os resultados alcançados com os objetivos estratégicos almejados.

Dessa 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 o 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, de fatores ambientais, ou de outras variáveis pode 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. Dessa 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) menciona 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 um 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) salientam 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 de 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 apresentado 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).

2.3 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 um desempenho superior em relação às tipologias estratégicas de Miles et al. (1987), em decorrência de 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 proativas e agressivas no mercado, do que as empresas analíticas e defensivas. As empresas prospectoras possuem ênfase no baixo custo e desenvolvimento de novos produtos, com sucesso maior em novos produtos do que as empresas analíticas e defensivas. A média de rentabilidade das empresas prospectoras não se apresentou diferente das demais empresas.

Além disso, verificou-se que empresas analíticas são moderadamente proativas, com ênfase na diferenciação e segmentação do mercado. O sucesso dos produtos de empresas analíticas é maior do que o das defensivas, porém sua rentabilidade apresentou-se de acordo a média. Por fim, as empresas defensivas são pouco proativas, com baixos investimentos e definição ampla de mercado. A rentabilidade das empresas defensivas também não se apresentou diferente da média das demais empresas. Concluiu-se que a rentabilidade das empresas foi semelhante, não variando de acordo com tipologia estratégica (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 as características estabelecidas por Miles e Snow. Por meio de análise hierárquica, o estudo comprovou empiricamente que as estratégias empresariais e as forças ambientais estão relacionadas com o desempenho.

Jusoh e Parnell (2008) categorizaram empresas da Malásia 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, buscavam 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 tiveram melhoria estatisticamente significativa. Dessa forma, verificou-se que pela adoção de estratégias, o crescimento das vendas e o ROI tiveram aumento em 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 as tipologias de Miles e Snow. Os achados do estudo demonstraram que houve predominância da perspectiva prospectora em relação às estratégias dos hotéis analisados, com frequência de 45,5%, seguido por 31,5% pelo comportamento analítico, 18,5% pelo reativo, e o defensivo, com somente 4,5%.

Avci, Madanoglu e Okumus (2011) investigaram se empresas de turismo da Turquia adotavam as estratégias de Miles e Snow, e se apresentavam desempenho financeiro ou não financeiro diferenciado de acordo com cada tipo estratégico. Os achados mostraram que as empresas adotavam o perfil das estratégias em estudo, havendo diferença de desempenho entre as empresas que adotavam uma das quatro estratégias. A maioria delas adotava aspectos do tipo analítico e o desempenho superior se concentrou entre as entidades prospectoras. As empresas prospectoras e analíticas apresentaram desempenho financeiro e não financeiro semelhante, enquanto que as defensoras demonstraram ter 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 do Estado do Paraná, Brasil. Por meio de questionário aplicado aos responsáveis das empresas, os autores verificaram que a maioria adotava a estratégia prospectora, seguida da analítica e da defensiva e por outro lado, a menos utilizada foi a reativa. Em relação à opinião dos respondentes, os resultados organizacionais se apresentavam satisfatórios em relação à forma de gestão, bem como os 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 do ramo hoteleiro da Turquia. Foram analisadas as estratégias de acordo com as tipologias de Porter, 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 da Turquia 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 os 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 as estratégias 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, a perspectiva analítica foi a escolhida, visto que os administradores têm tomado decisões com mais cautela em relação a novos investimentos e a profissionalização da gestão.

Por fim, Parnell, Spillan e Mensah (2014) determinam que há escassez de investigações sobre a eficácia das estratégias competitivas nas organizações de países emergentes. Desse modo, investigam a relação entre estratégia de negócios e desempenho em empresas do Sul de Gana. Os resultados sugerem que, tanto em termos de desempenho financeiro quanto operacional, as empresas que empregam uma combinação de estratégias de diferenciação superam aquelas que adotam apenas uma única estratégia, determinada neste caso de pura.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este tópico estabelece os critérios de operacionalização da pesquisa, norteando para a elaboração e replicação de estudos futuros sobre o tema, a fim de que haja comparabilidade frente aos possíveis achados. Dessa forma, foram estabelecidos os critérios, parâmetros e operacionalização da população e amostra, e da coleta e análise dos dados.

3.1 População e Amostra

A população da pesquisa é composta por 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 à identificação das estratégias e para cálculo dos indicadores econômico-financeiros. Primeiramente, foram excluídas 7 empresas (Agrenco; Caf Brasília; Clarion; Laep; Vigor; Raizen; J. Macedo) que não continham nos demonstrativos financeiros a divulgação de todas as informações necessárias para o cálculo dos indicadores econômico-financeiros. Posteriormente, foi excluída 1 empresa (Cosan Limited) por apresentar o relatório de administração idêntico ao da empresa Cosan Indústria e Comércio, e, portanto, ambas teriam a mesma tipologia estratégica.

Desse modo, a amostra que compõe o presente estudo ficou composta por 39 empresas do setor de consumo não cíclico, as quais são demonstradas de acordo com o Quadro 1.

Empresas		
1 - Ambev S/A	14 - Excelsior	27 - Oderich
2 - B2W Digital	15 - Fleury	28 - Odontoprev
3 - Biomm	16 - Hypermarcas	29 - P.Acucar-Cbd
4 - Biosev	17 - Iguacu Café	30 - Profarma
5 - Bombril	18 - JBS	31 - Qualicorp
6 - BR Pharma	19 - Josapar	32 - RaiaDrogasil
7 - BRF AS	20 - Lojas Americ	33 - Renar
8 - Cacique	21 - M.Dias Branco	34 - Sao Martinho
9 - Cosan	22 - Marfrig	35 - SLC Agrícola
10 - Cremer	23 - Minerva	36 - Souza Cruz
11 - Dasa	24 - Minupar	37 - Tempo Part
12 - Dimed	25 - Natura	38 - Tereos
13 - Dufry Ag.	26 - Nortcquimica	39 - V-Agro

Quadro 1. Empresas que compõem a amostra

Fonte: Dados da pesquisa.

3.2 Coleta e Análise dos Dados

Em relação à coleta dos dados, primeiramente foram baixados os relatórios de administração das empresas que compõem a amostra do estudo, referente a 2013. Em seguida, usou-se formalmente a análise de conteúdo, por intermédio da leitura de todos os relatórios, e em planilha eletrônica foram transcritas as inferências usadas para determinar as tipologias estratégicas (prospectora, defensiva, analítica e ou reativa) das organizações de acordo com os aspectos conceituais de Miles et al. (1978). Para localizar as inferências ante expostas, foram utilizadas as palavras-chaves relacionadas aos conceitos de cada tipologia estratégica, conforme Quadro 2.

Estratégias	Palavras-chaves
Prospectora	Ambiente dinâmico, inovação, novos produtos, oportunidades de mercado
Defensiva	Ambiente estável, segmento estreito de mercado, eficiência no serviço.
Analítica	Equilíbrio entre risco e oportunidade de lucro
Reativa	Reação, ajuste ao mercado.

Quadro 2. Palavras-chaves para a localização das inferências

Fonte: Dados da pesquisa.

Em seguida, as empresas identificadas com tendência para determinada estratégia competitiva, foram categorizadas em planilha eletrônica, com o intuito de posteriormente, utilizando técnicas estatísticas, verificar se as estratégias competitivas explicam o desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras do setor de consumo não cíclico. Portanto, o Quadro 3 mostra a 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

Quadro 3. Categorização das estratégias competitivas de acordo com Miles e Snow

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se no Quadro 3 que as empresas com estratégia não identificada foram categorizadas pelo número 01. As empresas identificadas com estratégia prospectora foram categorizadas pelo número 02, aquelas com estratégia defensiva foram categorizadas pelo número 03, as com estratégia analítica foram categorizadas pelo número 04, e por fim, as com estratégia reativa foram categorizadas pelo número 05. De maneira geral, a categorização estabelecida no Quadro 3 determinou as variáveis independentes da pesquisa (estratégias competitivas).

Na sequência, foram definidos os indicadores utilizados para mensurar o desempenho econômico-financeiro das empresas estudadas, conforme exposto no Quadro 4, tais indicadores foram selecionados de forma intencional, a fim de avaliar o desempenho das empresas, pela perspectiva de sua liquidez e rentabilidade.

Indicadores econômico-financeiros	
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)	$= \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$

Quadro 4. Indicadores econômico-financeiros

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

Observa-se no Quadro 4 que foram utilizados os indicadores de liquidez (liquidez geral; liquidez corrente; liquidez seca) e de rentabilidade (margem bruta; rentabilidade do ativo; rentabilidade do patrimônio líquido), determinados como variáveis dependentes nos testes não paramétricos. Os indicadores foram calculados com base nas informações contidas nos demonstrativos contábeis divulgados pelas empresas que compõem no período de 31/12/2013.

Com base nos critérios mencionados nos Quadros 2 e 3 foi possível estimar as variáveis explicativas de empresas que adotam determinadas tipologias estratégicas e de acordo com o Quadro 4 foi possível mensurar o desempenho das respectivas organizações. Primeiramente, tais informações foram utilizadas para o teste de normalidade (*Kolmogorov-Smirnov*; *Shapiro-Wilk*) das variáveis dependentes. O propósito foi identificar qual teste é o mais adequado para a distribuição dos indicadores de desempenho das empresas pesquisadas.

O teste de normalidade indicou a rejeição da hipótese nula, determinando que os dados das variáveis dependentes (indicadores de desempenho) não seguem uma distribuição normal, apontando para o uso de testes não paramétricos, no intuito de verificar a existência de diferenças no desempenho econômico-financeiro de empresas que adotam diferentes tipologias estratégicas, e, portanto, respondendo à questão do presente estudo. Outro fator que confirma a viabilidade de utilização dos testes não paramétricos é o tamanho da amostra, que nesse caso, encontra-se limitada pelo pequeno número de empresas estudadas.

Desse modo, foi utilizado o teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis* para identificar se há diferenças

estatísticas no desempenho de empresas que utilizam de diferentes estratégias para competir no mercado. As empresas foram agrupadas em 5 categorias de tipologias estratégicas, e, portanto, o teste não paramétrico é adequado pelo potencial poder em testar se duas ou mais amostras provêm de uma mesma população. Destarte, os testes foram aplicados com o uso do *software* SPSS.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo do estudo rege-se por analisar o quanto as estratégias competitivas, de acordo com as tipologias de Miles e Snow, explicam o desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras do setor de consumo não cíclico. Para esse fim, conforme determinado na metodologia da pesquisa, foram analisadas as tipologias de estratégias competitivas constantes nos relatórios de administração das empresas pertencentes a amostra.

Dessa forma, foi observado que do total de 39 empresas que compunham 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”.

Os resultados apontados para as empresas brasileiras do setor de consumo não cíclico, confirmam as evidências de estudos recentes aplicados em outros setores (SOARES; TEIXEIRA; PELISSARI, 2011; PEINADO; FERNANDES, 2012; SOMAVILLA; MACHADO; SEHNEM, 2013), pelos quais, afirmam que a maioria das empresas tem preferência pela adoção da estratégia prospectora, e menor proporção de empresas têm adotado a estratégia reativa. De acordo com o apanhado empírico e de estudos anteriores, é possível determinar que a preferência pela estratégia prospectora não é uma característica específica de setores isolados, mas de empresas que atuam em diversos/diferentes setores.

São apresentadas algumas observações que determinaram a categorização das empresas em suas respectivas tipologias estratégicas (prospectora, defensiva, analítica e reativa), as quais estão expostas no Quadro 5.

Empresa	Observação	Tipologia estratégica	Base Teórica
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.	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.
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).	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.

3	Em, 2013 foi um ano em que focamos na melhoria dos processos internos, buscando ganhos de eficiência que nos proporcionassem 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.	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.
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.	Defensiva	Miles et al. (1978) destacam que o defensor busca eficiência nas operações e nos processos, visando a solidificação no mercado.
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 à distância com um encontro presencial por semana, cursos de Graduação 100% online, 223 novos Polos de Graduação à Distância, 40 novos polos de Cursos Livres, Cursos Preparatórios Online, lançamento de novos cursos de graduação, expansão de campi e treinamento do corpo docente.	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 descreve a abordagem adaptativa do Analítico é “equilíbrio”.
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. Esses 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.	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).
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.	Reativa	Miles et al. (1978) salientam que o reativo exibe um padrão de ajuste ao seu ambiente que é inconsistente e instável; esse tipo carece de um conjunto de mecanismos que são postos em prática quando confrontados com um ambiente em mudança.
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.	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.

Quadro 5. Observações de determinação da categorização das tipologias estratégicas

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme demonstrado no Quadro 5, foram exemplificadas as formas de categorização de algumas tipologias estratégicas. As inferências observadas nos relatórios de administração foram determinadas pela conceituação de Miles et al. (1978). Desse modo, foram apresentados dois exemplos para cada estratégia, constando a descrição observada do relatório de administração (observação), e a base teórica utilizada para a respectiva seleção.

Posteriormente, foi preciso verificar se as observações relacionadas as variáveis de desempenho econômico-financeiro apresentam uma distribuição normal. Dessa forma, para avaliar os pressupostos de

normalidade das variáveis dependentes, foram aplicados os testes de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*, ambos 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	0,522	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

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 1 que nenhuma variável dependente atendeu aos pressupostos de normalidade, pelo fato de que apresentaram significância ao nível de 5%. Desse modo, o resultado mostra indícios de distribuição anormal dos dados, impossibilitando a aplicação de testes paramétricos, e, por outro lado, indicando a adequação para a aplicação de testes não paramétricos.

A partir disso, o teste não-paramétrico de *Kruskal-Wallis* foi determinado como adequado ao atendimento do objetivo proposto, que consiste em verificar se as estratégias competitivas explicam o desempenho econômico-financeiro das empresas. Os resultados do teste de *Kruskal-Wallis* são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2. Resultado do teste de *Kruskal-Wallis* dos grupos de Tipologias Estratégicas com os respectivos indicadores de desempenho econômico-financeiros.

Indicadores de Desempenho	Descrição	Tipologias Estratégicas
ROA	Rentabilidade do Ativo	0,166
ROE	Rentabilidade do Patrimônio Líquido	0,016*
LIQGER	Liquidez Geral	0,217
LIQCOR	Liquidez Corrente	0,027*
LIQSEC	Liquidez Seca	0,138
MARGBRU	Margem Bruta	0,485

* significância ao nível de 5%

Fonte: Dados da Pesquisa.

Verifica-se na Tabela 2 que as estratégias competitivas não apresentaram significância ao nível de 5% em relação à rentabilidade do ativo, à liquidez geral, à liquidez seca e à margem bruta. Portanto, as estratégias adotadas pelas empresas não explicam diferenças em determinados indicadores de desempenho econômico-financeiro (ROA, LIQGER, LIQSEC e MARGBRU), corroborando com as evidências de Slater e Narver (1993), de que a rentabilidade das empresas não varia conforme a tipologia estratégica adotada, e com Peinado e Fernandes (2012), pelos quais, mencionam que os resultados econômicos das empresas não possuem distinção em relação à adoção de determinados modelos estratégicos.

Por outro lado, as estratégias competitivas apresentaram significância ao nível de 5% com relação aos indicadores de rentabilidade do patrimônio líquido (ROE) e liquidez corrente (LIQCOR). É possível concluir que a rentabilidade do patrimônio líquido e a liquidez corrente apresentam diferenças em empresas que adotam determinadas tipologias estratégicas, corroborando em parte as inferências de Hambrick (1983), Wright et al. (1991), Desarbo et al. (2005), Gulini (2005), Olson et al. (2005), Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2008), Fiss (2011), Teeratansirikool et al. (2013) e Somavilla, Machado e Sehnem (2013), os quais, argumentam que o desempenho das organizações pode ser afetado pelas escolhas estratégicas.

No intuito de observar as estratégias que apresentam probabilidade para maior desempenho, tem-se a

Tabela 3, que mostra o resultado do teste de *Kruskal-Wallis* da variável estratégia competitiva com relação aos indicadores de desempenho econômico-financeiro.

Tabela 3. Resultado do teste de *Kruskal-Wallis* das variáveis dos indicadores de desempenho econômico-financeiro para os grupos de tipologias estratégicas.

Indicadores de Desempenho	Tipologias Estratégicas	N.	Ranking Médio
ROA	Não Identificada	9	20,11
	Prospectora	16	23,75
	Defensiva	6	19,17
	Analítica	4	7,75
	Reativa	4	18,25
ROE	Não Identificada	9	23,11
	Prospectora	16	25,00
	Defensiva	6	14,83
	Analítica	4	5,50
	Reativa	4	15,25
LIQGER	Não Identificada	9	18,78
	Prospectora	16	24,09
	Defensiva	6	11,17
	Analítica	4	19,88
	Reativa	4	19,75
LIQCOR	Não Identificada	9	16,33
	Prospectora	16	24,66
	Defensiva	6	19,00
	Analítica	4	25,50
	Reativa	4	5,63
LIQSEC	Não Identificada	9	17,22
	Prospectora	16	20,22
	Defensiva	6	24,58
	Analítica	4	28,63
	Reativa	4	9,68
MARGBRU	Não Identificada	9	17,78
	Prospectora	16	23,38
	Defensiva	6	20,83
	Analítica	4	17,00
	Reativa	4	13,25

Fonte: Dados da Pesquisa.

De maneira geral, os resultados observados na Tabela 3 demonstram que as empresas que adotam a estratégia prospectora possuem desempenho superior, e, por outro lado, as empresas com a estratégia reativa, analítica e defensiva tendem a um desempenho inferior. As inferências confirmam os achados de Slater e Narver (1993), que argumentam sobre o sucesso no desempenho das empresas prospectoras, pela constante inovação em produtos, em partes as inferências de Gimenez et al. (1999), Avci, Madanoglu e Okumus (2011), Köseoglu et al. (2013) de que as organizações com comportamento prospector tendem a apresentar desempenho mais satisfatório. Contudo, as afirmações são conclusivas, apenas com relação aos indicadores de rentabilidade do patrimônio líquido e liquidez corrente, visto que foram os que apresentaram nível de 5%, conforme apontado na Tabela 2.

Dessa maneira, os achados revelam de maneira conclusiva que em relação à rentabilidade do patrimônio líquido, as empresas com estratégia prospectora tendem a apresentar melhores resultados, e as com estratégia

analítica os piores resultados, confirmando o fato de que a estratégia voltada para a inovação de produtos e prospecção de novos mercados provoca impacto no desempenho das organizações, corroborando Miles et al. (1978), Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2008), e principalmente com Cole (2001), frente à menção de que as organizações alcançam melhores resultados pela adoção de estratégias que contemplem aspectos de diferenciação mercadológica e de produtos/serviços.

Além disso, os resultados confirmam que as empresas com estratégia prospectora ou analítica apresentam maiores indicadores de liquidez corrente que as demais, e aquelas com estratégia reativa possuem os piores indicadores de liquidez corrente, confirmando as evidências de Miles et al. (1978), Slater e Narver (1993), Gimenez et al. (1999) e Somavilla, Machado e Sehnem (2013), Parnell, Spillan e Mensah (2014), os quais afirmam que as empresas prospectoras pela inovação constante dos produtos e as empresas analíticas pela adoção de modelos híbridos de domínio do mercado em determinados produtos e constante inovação em outros, tenderiam a apresentar melhores indicadores de desempenho econômico-financeiro.

Contudo, o resultado relacionado ao indicador de liquidez corrente contraria em parte, as inferências de Avci, Madanoglu e Okumus (2011) e Köseoglu et al. (2013), os quais demonstram que as empresas prospectoras e defensivas tenderiam a melhores resultados financeiros e não financeiros. Os resultados podem ser explicados pelo fato de a estratégia analítica contemplar aspectos relacionados à estratégia defensiva e prospectora que tenderiam a oferecer melhores resultados que a reativa, confirmando as inferências de que a diferenciação estratégica, ao invés de um modelo único, traria melhores resultados (PARNELL; SPILLAN; MENSAH, 2014).

Por outro lado, as empresas que adotam estratégia reativa apresentaram desempenho inferior nos indicadores de rentabilidade do patrimônio líquido e liquidez corrente. O achado confirma que empresas reativas respondem ao mercado apenas quando são impulsionadas pela concorrência, e, portanto, tenderiam a apresentar desempenho inferior às empresas que adotam estratégias que prospectem constantemente novos mercados (MILES et al., 1978).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou analisar em que medida as estratégias competitivas, de acordo com as tipologias de Miles e Snow, explicam o desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras do setor de consumo não cíclico. 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 do estudo.

Primeiramente, os resultados do estudo apontaram que a maioria das empresas adotou estratégia prospectora, evidenciada pelo constante aprimoramento dos produtos e ênfase à inovação, e, por outro lado, uma menor proporção de empresas adotou a estratégia reativa, as quais reagem de acordo com a situação do mercado, corroborando estudos anteriores (SOARES; TEIXEIRA; PELISSARI, 2011; PEINADO; FERNANDES, 2012; SOMAVILLA; MACHADO; SEHNEM, 2013), que mencionam sobre a predominância de as empresas adotarem estratégia prospectora, e poucas a estratégia reativa.

Conclui-se que as estratégias competitivas explicam em parte os indicadores de desempenho econômico-financeiro das empresas do setor de consumo não cíclico. Além disso, as empresas que adotam a estratégia prospectora, apresentam maior rentabilidade sobre o patrimônio líquido, e, portanto, a constante inovação de produtos pode ser fator preponderante em comparação com aquelas focadas no modelo estratégico híbrido (analítico), focado parte na inovação e parte no domínio de determinado mercado.

Por outro lado, as empresas com estratégia analítica (modelo híbrido) apresentaram melhores indicadores de liquidez corrente. O achado demonstra que tais organizações, ao manterem equilíbrio entre prospecção no mercado (ambiente dinâmico, busca de inovação, novos produtos e oportunidades de mercado) e defensividade (ambiente estável, segmento estreito de mercado), apresentariam melhores resultados, e, portanto, empresas que optam por uma gestão mais cautelosa podem alcançar melhores resultados.

Somavilla, Machado e Sehnem (2013) contribuem com os resultados, apontando que nos últimos anos, a perspectiva analítica ganhou destaque entre os administradores, a fim de optarem por uma gestão mais cautelosa em detrimento de uma gestão focada apenas na prospecção.

De modo geral, é possível determinar que organizações que utilizam estratégias híbridas, que possuem não somente foco em apenas uma tipologia estratégica, tendem a apresentar maior índice de liquidez corrente. Esse

fato corrobora o resultado encontrado com relação à tipologia estratégica analítica e à presença de maior índice de liquidez, em que esse modelo estratégico contempla o equilíbrio e a mescla das tipologias prospectora e defensiva (MILES et al., 1978).

Os resultados da pesquisa contribuem para incentivar um olhar atento dos investidores para com as estratégias adotadas pelas organizações, visto que o investimento irá gerar retorno caso a empresa apresente desempenho satisfatório, corroborando Cole (2001) que afirma que os investidores precisam obter acesso às informações estratégicas que contribuem para a geração de valor nas organizações

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 pelos resultados, ao apresentar relação significativa entre estratégias empresariais e medidas de desempenho, tais como: rentabilidade sobre o patrimônio líquido e liquidez corrente.

Dessa forma, os resultados do estudo contribuem na medida em que se observa que, ao se adotar estratégia prospectora e/ou analítica, o desempenho da empresa, quanto à liquidez corrente e à rentabilidade do patrimônio líquido pode ser aumentado, incentivando-se a adoção de estratégias organizacionais. Ainda, o estudo apresenta evidências relevantes à ciência contábil, por demonstrar associação entre estratégias de empresas e o desempenho financeiro das organizações.

Sugere-se para pesquisa futuras replicar o presente estudo, a fim de verificar a relação entre as tipologias estratégicas de Miles e Snow e o desempenho em diferentes setores organizacionais. Dessa 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.

Além disso, haveria a possibilidade de utilização dos conceitos de estratégias competitivas de Porter (1980), adaptado ao modelo de Miles e Snow, com o objetivo de estabelecer uma nova categorização das organizações de acordo com suas respectivas estratégias. O fato é que o modelo conceitual de Miles et al. (1978) foi alvo de críticas sobre sua generalidade, e, portanto, a adaptação do modelo com a utilização dos aspectos conceituais de Porter (1980) poderia minimizar a possibilidade de surgir tais críticas. Além disso, a proposta poderia trazer resultados diferenciados e achados adicionais com relação ao desempenho organizacional.

Dentre as limitações da pesquisa, tem-se que a categorização das tipologias estratégicas pode contemplar a visão subjetivista dos pesquisadores, mesmo tendo sido elaborada uma análise de conteúdo criteriosa para a identificação de tais estratégias. Por fim, o estudo limita-se por não contemplar o controle de variáveis potencialmente importantes (tamanho, estrutura de capital), que poderiam explicar o desempenho. Dessa maneira, seria necessária a realização de estudos adicionais que contemplassem as estratégias competitivas e variáveis controláveis no intuito de explicar o desempenho econômico-financeiro das organizações. Destarte não foram utilizadas variáveis controláveis, pois o estudo aplicou apenas testes não paramétricos, conforme determinado pelos testes de normalidade.

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.
- COLE, C. J. Communicating key business strategies to investors. **Journal of Corporate Accounting & Finance**, v. 13, n. 1, p. 23-31, 2001.
- 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.
- 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**. 160 fls. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, Itajaí, 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), p. 5-25, 1983.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- 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.
- 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.
- PARNELL, J. A.; SPILLAN, J. E.; MENSAH, E. C. Competitive strategy and performance in Southern Ghana. **International Journal of Management and Enterprise Development**, v. 13, n. 2, p. 109-129, 2014.
- 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.
- SIEGEL, S.; CASTELLAN, N. J. **Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences**. 2ª Ed. McGraw-Hill, New York, 1988.
- 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.; PELISSARI, A. S. Aplicação da tipologia de Miles e Snow no setor hoteleiro de Florianópolis-SC. **Revista de Administração da UFSC**, 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.
- 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.