



ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E O DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO DAS EMPRESAS CINQUENTENÁRIAS BRASILEIRAS

Thiago Bruno de Jesus Silva
Universidade Regional de Blumenau (FURB)
thiagobruno.silva@yahoo.com.br

Luís Antonio Lay
Universidade Regional de Blumenau (FURB)
luisantoniolay@gmail.com

Marcia Zanievicz da Silva
Universidade Regional de Blumenau (FURB)
marciaza@gmail.com

Resumo

O objetivo do estudo foi analisar a influência das estratégias organizacionais, de acordo com as tipologias estratégicas de Miles e Snow (1978), no desempenho econômico-financeiro de empresas cinquentenárias brasileiras. A pesquisa envolveu 38 empresas cinquentenárias listadas nos níveis diferenciados da Bm&FBovespa. Para análise dos dados aplicou-se a análise multivariada (ANOVA) e o Teste de Tukey. Os resultados demonstraram que a maioria das empresas cinquentenárias foram identificadas como prospectoras seguidas das analisadoras. Também verificou-se que existe diferença no desempenho econômico-financeiro das empresas em relação as estratégias organizacionais. As estratégias organizacionais apresentam relação significativa com o indicador de desempenho Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE), onde a média é significativamente diferente entre a estratégia prospectora e estratégia defensiva. A contribuição do estudo foi por identificar as estratégias organizacionais e, conseqüentemente, a influência no desempenho de empresas que permanecem no mercado, superaram crises políticas e econômica por mais de 50 anos, e assim, os resultados podem oferecer explicações sobre a discrição para as empresas alcançar a longevidade em um mercado competitivo e dinâmico.

Palavras-chave: Estratégias organizacionais; Empresas cinquentenárias; Tipologia estratégica de Miles e Snow; Desempenho econômico-financeiro.

1 INTRODUÇÃO

As empresas, com mais de meio século de existência, se destacam pela já alcançada maturidade, geralmente são bem-sucedidas em seus setores e reconhecidas pelo dinamismo de seu empreendedor e por conseguirem vencer as adversidades, superando crises políticas e econômicas



ao longo dos anos (COLLINS; PORRAS, 1995). Tais organizações passaram por diferentes estágios de estruturação voltados ao seu desenvolvimento. Desta forma, a estratégia é fator primordial para a obtenção da competitividade, alcançada por meio da expansão empresarial, satisfação dos clientes, competitividade mercadológica e desempenho econômico-financeiro (THOMPSON JR et al., 2008).

As empresas cinquentenárias possuem capacidade de superação e permanência no mercado, fato que tem sido atribuído ao alto desempenho organizacional, mantido em longo prazo (FLECK, 2005), durante as várias gerações de comando (MAYFIELD et al., 2007) e fatores inerentes à empresa, como a habilidade dos gestores (GOLDSZMIDT et al., 2007).

Desta forma, Andrews et al. (2008) argumentam que a estratégia necessita ser alinhada com as características organizacionais e do ambiente externo, com intuito de alcançar melhores resultados. As diversas transições no ambiente externo fazem com que as organizações busquem novos cenários e que se ajustem, correspondendo a adaptação estratégica. No ambiente de incertezas e condições adversas, os gestores devem ponderar a orientação estratégica. Nestas circunstâncias, a adaptação estratégica proporciona um desempenho satisfatório, eficiente e com otimização de recursos (SOMAVILLA et al., 2013).

Walker (2013) relata que a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) parece ser melhor adequada ao estudo das organizações, pois oferecer explicações sobre como estas se comportam em seu ambiente, respondem aos problemas de ciclo adaptativo e buscam soluções. Miles e Snow (1978) tipificaram as estratégias em comportamento estratégico, buscando descrever como o estrategista toma decisões em função das pressões ambientais, que são refletidas em ajustes internos na estrutura dos papéis desempenhados, nas relações e nos processos gerenciais. Por meio dessa tipologia, as empresas podem ser caracterizadas em quatro tipos estratégicos: prospectora, defensora, analisadora e reativa

As empresas com características do tipo prospectora, buscam novos mercados e inovam em seus produtos e processos. As empresas que adotam estratégia do tipo defensora primam pela eficiência e possuem estreito domínio de produto e mercado. Empresas com tipologia analisadora são caracterizadas pelo uso de uma abordagem híbrida e pelo equilíbrio entre as estratégias defensora e prospectora, as quais possuem área de negócio estável e componentes dinâmicos. Por fim, as organizações reativas são aquelas que reagem impulsivamente aos eventos e ocorrências do ambiente de negócio (KOBBER et al, 2007).

Dentre as diversas possibilidades de pesquisas que envolvem o entendimento da relação entre a tipologia estratégica e os fenômenos organizacionais, Burgelman e Grove (2007) apontam a necessidade de uma maior compreensão sobre as escolhas estratégicas e a longevidade da organização. Desta forma, tomando-se como pressuposto que as empresas cinquentenárias já enfrentaram e se adaptaram a diversas crises políticas e econômicas, torna-se relevante ampliar o conhecimento sobre o comportamento estratégico e a maneira como tal comportamento influencia no desempenho econômico-financeiro de empresas cinquentenárias. Visto o exposto, levanta-se o seguinte problema de pesquisa: qual a influência das estratégias organizacionais, tipificada de acordo com a tipologia de Miles e Snow (1978), sobre o desempenho econômico-financeiro de empresas cinquentenárias brasileiras? Desta forma, o objetivo do estudo é analisar a influência das estratégias organizacionais, de acordo com as tipologias de Miles e Snow (1978), no desempenho econômico-financeiro de empresas cinquentenárias brasileiras.



O estudo justifica-se por preencher uma lacuna de pesquisa, no contexto brasileiro, de categorizar empresas cinquentenárias brasileiras de acordo com as estratégias de Miles e Snow (1978), tendo como parâmetro de análise as informações evidenciadas nos relatórios de administração das empresas e verificar a presença de desempenho econômico-financeiro diferenciado, a exemplo de Pletch et al. (2014). As pesquisas relacionadas, no contexto nacional, observadas durante a revisão da literatura, concentraram-se em analisar o comportamento estratégico de empresas e a percepção dos administradores quanto à influência no desempenho empresarial. Além disso, justifica-se por contribuir com a literatura sobre os fatores que intervêm na longevidade das empresas, que ainda são escassos (SILVA et al., 2009) e por centrar-se no impacto das forças do ambiente externo (MAYFIELD et al., 2007).

Tendo por parâmetro que o desempenho empresarial representa um importante papel na administração estratégica e garante atenção quanto a sua conceituação e mensuração (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986) e que 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, a contribuição do estudo está em identificar as estratégias organizacionais e, conseqüentemente, a sua influência no desempenho de empresas que permanecem no mercado, superaram crises políticas e econômica ao longo de mais de 50 anos, e assim, os resultado podem oferecer explicações sobre a discrição para as empresas alcancem a longevidade em um mercado competitivo e dinâmico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégias Organizacionais

Burgelman e Grove (2007) apresentam que a dinâmica estratégica está atrelada a longevidade das organizações. Ao longo da trajetória de vida das organizações, empresas longevas tornam-se bem-sucedidas em seus setores, são reconhecidas pelo dinamismo de seus empreendedores e por conseguirem permanecer em evidência. Percebe-se que esta capacidade de superação pode ser atribuída ao alto desempenho organizacional, mantido em longo prazo (FLECK, 2005), durante as sucessivas gerações de comando (MAYFIELD et al, 2007).

Desta forma, essas organizações adotam estratégias a fim de delimitar os procedimentos competitivos e as abordagens administrativas utilizadas para a expansão e transição empresarial, satisfação dos clientes, competitividade mercadológica, desempenho financeiro e não financeiro (THOMPSON JR. et al., 2008). Assim, uma melhor adaptação estratégica ocasiona em melhores resultados, eficiência e otimização de recursos (SOMAVILLA et al., 2013).

Barney e Hesterly (2007, p. 5) afirmam que a “estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens organizacionais. Uma boa estratégia é aquela que realmente gera tais vantagens”. No entanto, vale ressaltar que as práticas organizacionais mudam ao longo da trajetória das empresas, uma vez que interagem com variáveis internas e externas que influenciam a configuração de um novo estágio (MILLER; FRIESEN, 1980). Para combater as externalidades ambientais, Miles et al. (1978) sugerem que as organizações redefinem e ajustem constantemente seus mecanismos de gestão, sua estrutura interna e as relações e processos gerenciais para o alcance dos objetivos estratégicos.



A elaboração de estratégias corresponde a um conjunto de ações, em busca do crescimento da empresa, atração e satisfação de clientes, competição e melhor desempenho. A estratégia está relacionada com o modo e a forma de fazer, ou seja, como a gestão pretende fazer a organização crescer, como atrair clientes, como cada área da empresa será gerenciada e operada e como seu desempenho será melhorado (THOMPSON JR. et al., 2008). Teeratansirikool et al. (2013) destacam que estratégias ajudam a empresa a alcançar vantagens organizacionais e maior desempenho.

Embora cada organização possua suas estratégias, existem semelhanças entre elas, o que permite que pesquisadores identifiquem abordagens comuns entre as elas (KOSEOGLU et al., 2013). Para tipificar o comportamento estratégico utilizado por diferentes organizações, Miles e Snow (1978) elaboraram uma categorização chamada de tipologia estratégica que diferem as empresas com base 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) (RUEKERT et al., 1987)

Kober et al. (2007) explicam que o Miles e Snow (1978) indicam quatro tipos estratégicos, onde fornecem descrição rica de características organizacionais associadas a cada estratégia. Walker (2013) afirma que a tipologia oferece explicações de como as empresas se comportam em seu ambiente, de como respondem aos problemas de ciclo adaptativo e como buscam soluções. Tem-se as estratégias prospectora, defensora, analisadora e reatora.

Na estratégia prospectora, de acordo com Andrews et al. (2008), as empresas estão envolvidas em um ambiente mais dinâmico e empenham-se na busca constante de inovação, novos produtos e oportunidades de mercado. A inovação pode ser até mais importante que uma alta rentabilidade. Este comportamento é caracterizado e percebido em organizações criativas que modificam e propiciam mudanças e incertezas, as quais a concorrência tem que se adaptar e responder (ANDREWS et al., 2008).

Na defensora, as empresas mantêm 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 a esse mercado. Em síntese, cumpre o padrão existente dos produtos ou serviços (WALKER, 2013).

Já a estratégia analisadora combina aspectos das tipologias prospectora e defensora, uma vez que tenta diminuir o risco e aumentar a oportunidade de lucro, mantendo um equilíbrio entre ambas. Miles et al. (1978) mencionam que a tipologia analisadora diferencia a estrutura e os processos da organização para acomodar áreas estáveis e dinâmicas de funcionamento. Assim, empresas tipificadas como analisadoras combinam esforços de aspectos da defensora (consolidação de mercado com eficiência) e da prospectora (ampliação de serviços e oferta em novos mercados).

Quanto à estratégia reatora, a empresa está inserida em um estado de instabilidade quase permanente devido as características ambientais. É o típico de organizações que não apresentam nenhuma relação coerente entre estratégia e estrutura (MILES et al., 1978).

Em síntese, de acordo com Ruckert e Walker Jr (1987), a estratégia prospectora identifica-se pela busca acentuada de mercados e inovação de produtos e processos; a defensiva corresponde a domínios estreitos de mercado e produto, dando maior atenção a eficiência; a analisadora envolve



as estratégias prospectora e defensiva, abrange áreas mais estáveis e outras mais dinâmicas; e a tipologia reatora representa aquelas empresas que possuem reações impulsivas diante de eventos.

É relevante ressaltar que, de acordo com Cole (2001), as organizações ao demonstrarem sua estratégia, nos relatórios anuais para os acionistas, auxiliam os investidores na compreensão do negócio e contribuem para estimar o valor da empresa, onde o desempenho econômico-financeiro das organizações pode ser afetado pelas diferentes escolhas estratégica (WRIGHT et al., 1991; HAMBRICK, 1983; DESARBO et al., 2005; GULINI, 2005; FISS, 2011; SOMAVILLA et al., 2013).

2.2 Estudo correlatos sobre a relação entre a estratégia e o desempenho

Jennings et al. (2003) analisaram a relação entre a tipologia estratégica e o desempenho em empresas de serviços e relataram que organizações tipificadas como reatoras apresentam desempenho inferior as outras três tipologias estratégicas. Com base no desempenho das empresas, medida pelo desempenho geral, a taxa de crescimento dos lucros, as taxas de crescimento de vendas, o retorno sobre o investimento e retorno sobre a venda, os autores observaram que não houve diferença estatística no desempenho existente entre defensoras, analisadoras e prospectora.

Garrigós-Simón et al. (2005) investigaram a relação entre os tipos de estratégias e desempenho, medido pelo desempenho total, a rentabilidade, o crescimento, a satisfação das partes interessadas e a posição competitiva. Seus resultados revelaram diferenças significativas no desempenho global entre os quatro tipos de orientação estratégica. Os autores concluíram que havia diferença entre as orientações estratégicas sobre algumas medidas de desempenho e, em geral, as reativas ficaram aquém das outras três categorias.

Jusoh e Parnell (2008) objetivaram categorizar empresas malaias de acordo com as tipologias estratégicas de Miles e Snow (1978) e medir seu desempenho. Os resultados indicaram que devido ao ambiente estável e incerto, as empresas buscavam aplicar a estratégia, em que algumas optavam especificamente por estratégias voltadas ao preço dos produtos. No entanto, devido a ênfase nos preços dos produtos, o desempenho obteve resultado estatisticamente significante com a estratégia organizacional. Desta forma, os autores concluíram que dada a adoção de uma estratégia, no contexto analisado, houve crescimento das vendas e o ROE obteve evolução positiva nas categorias estratégicas prospectora, analisadora e defensora.

Avci et al. (2011) investigaram se empresas turcas do segmento de turismo adotavam as estratégias de Miles e Snow (1978) e se apresentavam desempenho financeiro ou não financeiro diferenciado de acordo com a estratégia. De acordo com os autores, a maioria das empresas possuíam uma tipologia analisadora e o desempenho superior concentrou-se naquelas tipificadas como prospectoras, embora, tanto as empresas prospectoras quanto as analisadoras tenham apresentado desempenho financeiro e não financeiro semelhantes, enquanto que, as defensoras obtiveram desempenho inferior.

Já Pletsch et al. (2014) analisaram a influência das estratégias organizacionais de acordo com as tipologias de Miles e Snow (1978) no desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras. As empresas categorizadas na estratégia analisadoras foram as que apresentaram maior média nos indicadores de liquidez corrente e liquidez seca. Demonstrando que as empresas que mantêm um equilíbrio entre estratégia prospectora e defensiva tem a tendência de apresentar maiores índices de liquidez.



3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Para analisar a influência das estratégias organizacionais, de acordo com as tipologias de Miles e Snow (1978), no desempenho econômico-financeiros de empresas cinquentenárias brasileiras, aplicou-se uma pesquisa exploratória, com análise documental de dados provenientes dos relatórios de administração, com o intuito de identificar as estratégias organizacionais de Miles e Snow (1978) e procedeu-se o cálculo dos indicadores econômico-financeiro para verificar a relação entre a estratégia das empresas com os seus indicadores. A abordagem foi qualitativa e quantitativa, com a utilização de procedimentos estatísticos para responder à questão do estudo.

A população do estudo são as empresas cinquentenárias listadas na BM&FBovespa. A escolha da população decorre da suposição de que empresas com mais de 50 anos de atuação possuem um posicionamento estratégico consolidado e que, de acordo Collins e Porras (1995), passaram por problemas e erraram em algumas fases de suas vidas; contudo, apresentam capacidade de recuperação, conseguindo vencer as circunstâncias desfavoráveis. Quanto a amostra do estudo, é constituída pelas empresas cinquentenárias que apresentaram todas as informações necessárias para o cálculo dos indicadores econômico-financeiros e tipificação da estratégia organizacional. Desta forma, das 39 empresas cinquentenárias listadas, a amostra foi composta por 38 empresas, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Amostra final do estudo, em ordem alfabética

Empresas Cinquentenárias		
BRF-Brasil Foods SA	Fleury SA	OI AS
Centrais Eletricas Brasileira SA	Forjas Taurus SA	Paranapanema SA
Centrais Eletricas de SC SA	Fras-LE SA	Profarma Distr. Prod. Farmaceuticos
CIA Energetica de Minas Gerais	Gerdau SA	Raia Drogasil SA
CIA Ferro Ligas da Bahia Ferbasa	Industrias Romi SA	Sao Martinho SA
CIA Fiacao Tecidos Cedro Cachoeira	Iochpe-Maxion SA	Saraiva SA Livreiros Editores
CIA Providencia Ind. e Com.	M Dias Branco Ind. Com. Aliment	Tupy SA
Cia Paranaense de Energia Copel	Magazine Luiza SA	Usinas Sider MG SA Usiminas
Companhia Saneamento de MG	Mahle-Metal Leve SA	Vale SA
Duratex SA	Mangels Indústria SA	Valid Solucoes e Serviço
Eternit SA	Marcopolo SA	VIA Varejo SA
Eucatex SA Ind e Com	Marisa Lojas SA	WEG AS
Fibria Celulose SA	Metalurgica Gerdau SA	

Fonte: Dados da pesquisa.

Definida a amostra, procedeu-se a coleta dos dados econômico-financeiros na base Economática® e no relatório da administração, no site da BM&FBovespa, os dados coletados contemplaram o ano de 2014 para o relatório da administração e os anos de 2010 a 2014 para os dados econômico-financeiros. Quanto às informações dos relatórios da administração, utilizou-se a análise de conteúdo e categorização de informações qualitativas, sendo assim, foram agrupadas, em planilha eletrônica, inferências que identificam as estratégias das empresas considerando as tipologias de Milles e Snow (1978).

A tipificação das empresas foi realizada de forma similar ao estudo de Pletsch et al. (2014), que buscaram identificar a tipologia estratégica das empresas a partir de afirmativas descritivas

contidas no relatório da administração. Desta forma, procedeu-se a leitura do relatório da administração das 38 empresas pertencentes à amostra na busca de afirmativas que permitissem tipificar a postura estratégica da empresa. Por exemplo: tipologia analisadora – “[...] olhando para frente, manteremos o foco nos nossos negócios-chave (*core business*) e a disciplina com custo e investimento, enquanto trabalhamos com dedicação para completar os projetos em curso e entregar crescimento de volume); tipologia prospectora – “[...] expansão para novos mercados e a ampliação da linha de produtos, tanto com o esforço próprio de pesquisa e desenvolvimento, como por meio de aquisições e parcerias estratégicas, resultando em crescimento contínuo e sustentável de nossas atividades.”

Na sequência, as estratégias organizacionais observadas foram categorizadas em planilha eletrônica, com a finalidade da aplicação da análise multivariada de dados (ANOVA). O Quadro 2 descreve a categorização atribuída para as estratégias organizacionais de acordo com a tipologia de Miles e Snow (1978).

Quadro 2 – Categorização das estratégias organizacionais de acordo com Miles e Snow (1978)

Estratégias	Categorização
Estratégia não identificada	1
Estratégia Prospectora	2
Estratégia Defensora	3
Estratégia Analisadora	4
Estratégia Reativa	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Desta forma, a categorização determinou a variável independente da pesquisa (estratégias organizacionais). Em seguida, foram tabuladas as informações necessárias para cálculo dos indicadores econômico-financeiros contidas nos demonstrativos contábeis, para o período de 2010 a 2014, de todas as empresas que compõem a amostra. Os indicadores econômicos e financeiros estabelecidos são os mesmos utilizados por Pletsch et al. (2014). O Quadro 3 apresenta os indicadores econômico-financeiros e a fórmula de cálculo.

Quadro 3 – 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: Plestch et al. (2014).

Os indicadores adotados como variáveis dependentes, no estudo, são segmentados em: estrutura de capital – participação de capital de terceiros e imobilização do Patrimônio Líquido; liquidez – liquidez geral, liquidez corrente e liquidez seca; rentabilidade – margem bruta, rentabilidade do ativo e rentabilidade do Patrimônio Líquido. Os indicadores econômico-financeiros são tratados como variáveis independentes na análise multivariada (ANOVA), e em seguida, utilizou-se o teste de Tukey para comparações múltiplas do resultado da ANOVA para diferença de médias entre os grupos estudados, referente as estratégias organizacionais das organizações.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção apresenta-se os resultados da pesquisa. Inicialmente nos Quadros 4, 5, 6, 7 apresentam-se as inferências observadas nos relatórios de administração que indicaram a categorização da tipologia nas estratégias organizacionais. Assim, primeiramente, sumariza-se algumas das inferências que determinaram a categorização na tipologia prospectora.

Quadro 4 – Observações de determinação da categorização da tipologia prospectora

Empresa	Observação no relatório da administração	Sustentação teórica
1	“[...] com 51 anos de atuação no mercado, a firma está presente em toda a cadeia produtiva do aço, sendo líder do mercado nacional de aços planos e um dos maiores complexos siderúrgicos da América Latina.”	Miles e Snow (1978) mencionam que a prospectora está envolvida em um ambiente mais dinâmico, em busca de inovação, novos produtos e oportunidades de mercado.
2	“[...] foram lançados 9 produtos novos no mercado, desenvolvidos pelo Centro Tecnológico e requeridas 34 patentes. Isso reforça a posição de liderança da Companhia no seu segmento, sendo do Brasil a terceira empresa privada que mais submete patentes internacionalmente.”	Miles e Snow (1978) expõem que a prospectora é inovadora no desenvolvimento de produtos e mercado. Além disso, possui flexibilidade no investimento em tecnologia e na adaptação do sistema administrativo.

3	“[...] uma das empresas do setor que mais investem em pesquisa e tem feito isso, de forma consistente, há mais de 40 anos. [...] investiu cerca de R\$ 45 milhões em um portfólio de projetos de pesquisa que abrange desde o melhoramento de plantas e avanços do manejo florestal até o desenvolvimento de novos produtos.”	Miles e Snow (1978) relatam que a prospectora está envolvida em estratégias para ganhar mercado, com constante crescimento pela aquisição de novas unidades e constante lançamento de novas linhas de produtos.
----------	---	---

Fonte: Dados da pesquisa.

Para Garrigós-Simon (2005), as organizações prospectoras correspondem de forma consistente a sua posição estratégica, são orientadas para o exterior da organização que se esforçam para criar uma vantagem competitiva por liderar o mercado com o pioneirismo nos produtos e no desenvolvimento de técnicas e processos inovadores.

No Quadro 5 apresenta-se as inferências observadas nos relatórios de administração que indicaram a categorização das empresas na tipologia estratégica defensora.

Quadro 5 – Observações de determinação da categorização da tipologia defensora

Empresa	Observação no relatório da administração	Sustentação teórico
Empresa 1	“[...] o desafio da recuperação e fortalecimento de suas operações, com foco em melhorias de eficiência em todos os processos do negócio.”	Miles e Snow (1978) definem que a defensora 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 2	“[...] Busca de melhor eficiência operacional, com ênfase na redução das despesas operacionais. Estamos redesenhando processos, políticas, procedimentos e estrutura da área de suprimentos para alinhar às melhores práticas de mercado.”	Miles e Snow (1978) destacam que a defensora busca eficiência nas operações e nos processos, visando a solidificação no mercado.
Empresa 3	“[...] constitui de uma estratégia voltada a produtividade, qualidade, melhoria do ambiente de trabalho e dos produtos e serviços.”	Miles e Snow (1978) relatam que a tipologia defensora é caracterizada pela constante eficiência na produtividade do portfólio de produtos já existentes. Além disso, possui alta imagem e qualidade em seus produtos.

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme Quadro 5, as organizações caracterizadas com a estratégia defensora, em contraste das prospectoras, enfatizam a eficiência e são fortemente voltadas a manutenção do nicho com uma gama limitada de produtos ou serviços, conforme Jennings et al. (2003) e Walker (2013).

No Quadro 6 apresenta-se as inferências observadas nos relatórios de administração que indicaram a categorização das empresas na tipologia estratégica analisadora.

Quadro 6 – Observação da determinação da categorização da tipologia analisadora

Empresa	Observação no relatório da administração	Sustentação Teórica
Empresa 1	“[...] olhando para frente, manteremos o foco nos nossos negócios-chave (core business) e a disciplina com custo e investimento, enquanto trabalhamos com dedicação para completar os	Miles e Snow (1978) salientam que a analisadora é uma combinação dos tipos Prospectora e Defensora. O analisador tenta minimizar o risco e maximizar a oportunidade de lucro, combina em um único sistema os pontos fortes do

	projetos em curso e entregar crescimento de volume.”	prospector e do defensor, na busca de um equilíbrio.
Empresa 2	“[...] recursos que serão aplicados em projetos de otimização operacional e redução de custos, assim como para lastrear outras iniciativas estratégicas de crescimento. Dessa forma, pretendemos consolidar nossa posição de liderança”	Miles e Snow (1978) mencionam que analisadora diferencia a estrutura e os processos da organização para acomodar áreas estáveis e dinâmicas de funcionamento. Assim, a analisadora combina esforços de aspectos da defensora (consolidação de mercado com eficiência) e da prospectora (ampliação de serviços e oferta em novos mercados).

Fonte: Dados da pesquisa.

As organizações analisadoras misturam características prospectora e orientações defensoras (NARANJO-GIL, 2009). Garrigós-Simon et al. (2005) argumentam que essas empresas se concentram em eficiência e produtividade quando o mercado se encontra estável e, ao mesmo tempo, se move cautelosamente a um novo domínio quando demonstrada a sua viabilidade pelas prospectoras.

Por último, no Quadro 7, apresenta-se as inferências observadas nos relatórios de administração que indicaram a categorização das empresas na tipologia estratégica reativa.

Quadro 7 – Observação da determinação da categorização da tipologia reativa

Empresa	Observação no relatório da administração	Sustentação Teórica
Empresa 1	“[...] com uma possível retomada gradual das atividades industriais no Brasil e no mundo a carteira da Companhia deve continuar se fortalecendo e refletindo a confiabilidade da base de clientes nos produtos e equipamentos.”	Miles e Snow (1978) salientam que a reativa exhibe 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 2	“[...] o início do ano, com a perspectiva de racionamento de energia, continuidade do aperto na política monetária e a variação e volatilidade no câmbio, levam a incertezas dos agentes econômicos e ainda não está claro qual o impacto na economia como um todo. Nesse cenário a Companhia deverá reforçar suas ações no sentido de redução de custos e lançamento de produtos, visando aumentar sua competitividade.”	Miles e Snow (1978) expõem que a reativa 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.
Empresa 3	“[...] dentro de um cenário hostil, em que a economia nacional apresentou sinais de deterioração, com inflação persistentemente em alta e um crescimento do PIB de apenas 2,3%, a produção industrial brasileira subiu marginalmente: 1,2%. Mesmo diante dessas dificuldades, conseguiu aumentar seu faturamento bruto em 17,4% no ano, refletindo o acerto de decisões estratégicas de investimentos.”	Miles e Snow (1978) destacam que as empresas com tipologia reativa estão preocupadas em implementar estratégias para combater as externalidades impostas pelo mercado em que estão inseridas.

Fonte: Dados da pesquisa.

Miles et al. (1978) afirmam que empresas tipificadas como reatoras respondem as circunstâncias organizacionais quando são forçadas a fazê-las. O comportamento é instável, não tentam manter um domínio de produto/mercado já adquirido, não tenta capitalizar as oportunidades ambientais viáveis ou assumir riscos verdadeiros.

Após demonstrar algumas das inferências que indicaram as categorizações das empresas cinquentenárias entre as tipologias estratégicas, tem-se a análise descritiva dos dados, com o intuito de demonstrar as estratégias organizacionais de Miles e Snow (1978) observadas nas organizações que fazem parte da amostra, conforme Tabela 1.

Tabela 1 – Frequência das estratégias organizacionais de Miles e Snow

Estratégias	Quantidade	%
Não identificada	7	18,4
Prospectora	14	36,8
Defensora	3	7,9
Analisadora	8	21,1
Reativa	6	15,8
Total	38	100,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados indicam que a maioria das empresas cinquentenárias foram tipificadas como prospectoras, com 36,8% das observações. A segunda estratégia com maior quantidade de empresas foi a analisadora, observada em 21,1% dos casos. A estratégia reativa foi observada em 15,8% da amostra e, por último, a estratégia defensora foi definida para 7,9% da amostra. Destaca-se que para 18,4% das empresas analisadas não foi possível identificar, nos relatórios da administração, a tipologia estratégica, sendo estas excluídas da análise ANOVA e subsequente do teste de Tukey.

Na tabela 2 é possível analisar se existe diferença no desempenho econômico-financeiro das empresas em relação as estratégias organizacionais, por meio do teste da Análise Multivariada (ANOVA). Antes de efetuar o teste, aplicou-se o teste não paramétrico de *Kolmogorov-Sminov* para verificar a normalidade dos dados, que evidenciou uma distribuição normal das variáveis a um nível 5% ($p\text{-value} < 0,05$).

Tabela 2 – Resultado da ANOVA

		Soma dos Quadrados	DF	Quadrado Médio	Z	Sig.
PARTCTERC	Entre Grupos	0,121	3	0,030	1,433	0,245
	Nos grupos	0,697	27	0,021		
	Total	0,818	30	-----		
IMOBPL	Entre Grupos	7,341	3	1,835	2,104	0,103
	Nos grupos	28,788	27	0,872		
	Total	36,129	30	-----		
LIQGERAL	Entre Grupos	5,949	3	1,487	1,213	0,324
	Nos grupos	40,471	27	1,226		
	Total	46,420	30	-----		
LIQCOR	Entre Grupos	3,950	3	0,987	1,221	0,321
	Nos grupos	26,687	27	0,809		

	Total	30,637	30	-----		
LIQSEC	Entre Grupos	1,429	3	0,357	0,771	0,552
	Nos grupos	15,288	27	0,463		
	Total	16,717	30	-----		
MARGBRU	Entre Grupos	39,636	3	9,909	0,099	0,982
	Nos grupos	3296,578	27	99,896		
	Total	3336,214	30	-----		
ROA	Entre Grupos	0,001	3	0,000	,176	0,949
	Nos grupos	0,056	27	0,002		
	Total	0,058	30	-----		
ROE	Entre Grupos	0,121	3	0,030	2,965	0,034*
	Nos grupos	0,697	27	0,021		
	Total	0,818	30	-----		

* Significância ao nível de 5%.

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se, na Tabela 2, que as estratégias organizacionais apresentaram relação significativa, ao nível de 5%, com o indicador de desempenho Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE). Contudo, as estratégias organizacionais não apresentaram relação significativa com os demais indicadores. Na Tabela 3, apresenta-se os resultados descritivos da ANOVA para a variável Rentabilidade do Patrimônio Líquido.

Tabela 3 – Resultado descritivo da ANOVA

	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo	
					Limite inferior	Limite superior			
ROE	2,00	14	0,094	0,066	0,017	0,036	0,112	-0,0308	0,188
	3,00	3	-0,117	0,479	0,276	-1,307	1,072	-0,665	0,220
	4,00	8	0,059	0,129	0,046	-0,049	0,167	-0,232	0,212
	5,00	6	0,075	0,066	0,027	0,006	0,144	-0,021	0,146
	Total	31	0,064	0,149	0,024	0,015	0,112	-0,665	0,256

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados indicam dois pontos relevantes. As estratégias prospectora e a reatora obtiveram as maiores médias no indicador de rentabilidade, enquanto que as estratégias defensora e analisadora tiveram médias menores. Este resultado não corrobora com o estudo do Jennings et al. (2003), no qual concluiu que empresas reatoras possuem desempenho inferior as outras estratégias, no entanto, corrobora com o estudo de Avci et al. (2011) que concluiu que o desempenho superior concentrou-se entre as empresas prospectoras.

Os resultados também demonstram que a média de retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) foi maior para as empresas que adotam a estratégia prospectora, corroborando com os estudos do Jusoh e Parnell (2008), Avci et al. (2011) e Koseoglu et al. (2013) que também concluíram que empresas prospectoras obtiveram melhores resultados. Ruekert e Walker Jr (1987) explicam que a estratégia prospectora se identifica pela busca acentuada de mercados e inovação de produtos e processos. Assim, o resultado pode ser explicado pela questão que tais são dinâmicas e proativas na busca de constante inovação. Por outro lado, a pior média do retorno sobre o

Patrimônio Líquido foi encontrada nas empresas que adotam a estratégia defensora, resultado que não corrobora com o estudo do Jennings et al. (2003) e Koseoglu et al. (2013). Como afirmam Miles et al. (1978), a empresa defensora mantém um ambiente estável, por meio da produção de apenas um conjunto de produtos direcionados a um segmento estreito do mercado, seu sucesso deriva por servir eficientemente esse mercado. Assim, pode-se concluir que empresas defensoras tendem a se retrair perante a competição do mercado, portanto, podendo de certa forma obter pior desempenho.

Em relação as demais estratégias, não foi possível obter evidências significativas, visto que, ficaram com médias muito próximas do retorno sobre o Patrimônio Líquido.

Por fim, apresenta-se a Tabela 4 que demonstra o teste de Tukey com o intuito de comparações múltiplas do resultado da ANOVA para diferença de médias entre os grupos estudados, ou seja, as organizações categorizadas pelas estratégias organizacionais.

Tabela4 – Resultado do teste de Tukey

Variável Dependente	(I)*** Estratégia	(J)*** Estratégia	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite Inferior	Limite Superior
ROE	2,00	1,00	-0,043	0,067	0,998	-0,237	0,151
		3,00	1,198*	0,092	0,022*	-0,075	2,458
		4,00	0,016	0,064	1,000	-0,170	0,201
		5,00	-0,000	0,071	1,000	-0,205	0,204
	3,00	1,00	-0,235	0,100	0,065	-0,524	0,054
		2,00	1,198*	0,092	0,022*	-0,458	0,075
		4,00	-0,976	0,098	0,068	-0,460	0,108
		5,00	-0,892	0,103	0,077	-0,489	0,104
	4,00	1,00	-0,058	0,075	0,994	-0,275	0,158
		2,00	-0,016	0,064	1,000	-0,201	0,170
		3,00	0,976	0,098	0,068**	-0,108	1,460
		5,00	-0,016	0,078	1,000	-0,243	0,210
	5,00	1,00	-0,042	0,081	0,994	-0,275	0,191
		2,00	0,000	0,071	1,000	-0,204	0,205
		3,00	0,892	0,103	0,077**	-0,104	1,489
		4,00	0,016	0,078	1,000	-0,210	0,243

* Significância ao nível de 5%

** Significância ao nível de 10%

*** 1Estratégia não identificada; 2 Estratégia prospectora; 3 Estratégia Defensora; 4 Estratégia Analisadora; 5 Estratégia Reativa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados corroboram com as inferências da Tabela 2 e Tabela 3. Portanto, tem-se a confirmação de que a média do retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) é significativamente diferente entre a estratégia prospectora e estratégia defensora ao nível de 5%. Além disso, foram encontradas diferenças significativas, ao nível de 10%, na estratégia analisadora que foi diferente em relação a estratégia defensora e a estratégia reatora que foi diferente em relação a estratégia defensora, quando compara-se as estratégias ao ROE.



Com isso, o presente estudo corrobora com Almeida e Luz (2010) que concluíram que as empresas cinquentenárias apresentam sofisticação de ferramentas que as demais empresas. Desta forma, o retorno sobre o Patrimônio Líquido representa mais um indicador que fornece a capacidade administrativa da empresa, sob fatores inerentes a gestão, sendo a habilidade dos gestores (GOLDSZMIDT et al., 2007).

Como as organizações cinquentenárias são reconhecidas pelo dinamismo de seu empreendedor, tais empresas têm conseguido vencer as circunstâncias desfavoráveis e superar crises políticas e econômicas (COLLINS; PORRAS, 1995), estas empresas, envolvidas em um ambiente dinâmico, buscam a inovação, novos produtos e oportunidades de mercado (MILES et al., 1978) e assim, fornece uma possível explicação para o fato da maioria das empresas analisadas serem categorizadas como prospectora. Davila (2005) identifica que a idade é uma variável que demonstra a estrutura do Sistema do Controle de Gestão. Por base nos resultados e estudos anteriores, pode-se inferir que para alcançar evidência e superar as diversas crises, como as empresas longevas, pode ser dada pela discrição de almejar a proatividade, inovação e a oportunidade de mercado.

Já as empresas cinquentenárias categorizadas como defensora, superam suas crises e alcançam a evidência por meio da constante eficiência na produtividade do portfólio de produtos já existentes. Além disso, possuem qualidade em seus produtos (MILES et al., 1978). Contudo, a capacidade de superação é atribuída ao alto desempenho organizacional, mantido no longo prazo (FLECK, 2005), durante as várias gerações de comando (MAYFIELD et al., 2007). Pode-se inferir que a discrição é caracterizada pela eficiência na produtividade sob o qual garante o seu alto desempenho e a solidificação no mercado.

5 CONCLUSÕES

O objetivo do estudo foi analisar a influência das estratégias organizacionais, de acordo com as tipologias de Miles e Snow (1978), no desempenho econômico-financeiros de empresas cinquentenárias brasileiras. Com base nas inferências observadas nos relatórios de administração, estabeleceu-se a categorização da tipologia estratégias organizacionais. Identificou-se 14 empresas prospectoras, 3 defensoras, 8 analisadoras e 6 reativas. Vale mencionar, que das 38 empresas que compõem a amostra, para 7 não foi possível estabelecer uma classificação quanto à tipologia estratégica, a partir dos relatórios da administração. Desta forma, a maioria das empresas cinquentenárias foi identificada como prospectora com 36,8% das observações, seguida das analisadoras com 21,1% da amostra.

Na sequência, verificou-se a ocorrência de diferenças no desempenho econômico-financeiro das empresas em relação as estratégias organizacionais. Como resultado, pode-se afirmar que as estratégias organizacionais apresentam relação significativa ao nível de 5% com o indicador de desempenho Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE). As estratégias prospectoras e reatoras obtiveram as maiores médias no indicador de rentabilidade, sendo que as estratégias defensora e analítica tiveram médias menores. A média do Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE) é significativamente diferente entre a estratégia prospectora e estratégia defensora, representando que as empresas cinquentenárias que tem uma estratégia prospectora têm um ROE maior que as empresas que adotam uma estratégia defensora. O Retorno sobre o Patrimônio



Líquido indica a capacidade administrativa da empresa, sob fatores inerentes a gestão, como a habilidade dos gestores.

Empresas cinquentenárias envolvidas em ambiente mais dinâmico, buscam a inovação, novos produtos e oportunidades de mercado, fator que pode explicar o motivo pelo qual a maioria das empresas pertencentes a amostra, são categorizadas como prospectoras. Com base nisso, pode-se inferir que para alcançar evidência e superar as diversas crises como as empresas longevas, seja dada pela discrição de almejar a proatividade, inovação e a oportunidade de mercado.

Já as empresas analisadas que optam pela estratégia competitiva defensora, pode-se inferir que a discrição seja manter-se eficiente na produtividade atitude que leva ao seu alto desempenho e a solidificação no mercado, mantendo-se em ambiente estável, onde o seu destaque é dado pela imagem positiva e qualidade de seus produtos.

A contribuição do estudo foi por identificar as estratégias organizacionais e, conseqüentemente, a influência no desempenho de empresas que permanecem no mercado, superaram crises políticas e econômica ao longo de mais de 50 anos, e assim, os resultados podem oferecer explicações sobre a discrição para se manter no mercado competitivo e dinâmico. Como recomendação sugere-se estudos futuros, comparativo entre as estratégias organizacionais das demais empresas cinquentenárias do mercado tradicional da BM&FBovespa com as cinquentenárias que contém níveis de governança.

Como limitação da pesquisa destaca-se que não foi possível identificar e categorizar a estratégia competitiva de sete empresas cinquentenárias, se as evidências se fossem coletadas também para tais empresas talvez ampliaria as contribuições do estudo. Menciona-se também a amostra de organizações classificadas como prospectoras ser composta por apenas três empresas.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, André Secchin de; DA LUZ, Antônio Thadeu Matos. Associação entre Ciclo de Vida e Estrutura do Sistema de Controle Gerencial. In: IV CONGRESSO IAAERANPCONT. **Anais...**Natal: ANPCONT, 2010.
- ANDREWS, R.; BOYNE, G. A.; MEIER, K. J.; O'TOOLE, L. J.; WALKER, R. M. Strategic Fit and Performance: A Test of the Miles and Snow Model. In: **Conference on Organizational Strategy, Structure, and Process: A Reflection on the Research Perspective of Miles and Snow**, December. 2008.
- ASSAF, NETO. Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**, v. 2, 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.
- BURGELMAN, R. A.; GROVE, A. S. Let chaos reign, then rein in chaos – repeatedly: managing strategic dynamics for corporate longevity. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 10, p. 965-979, 2007.
- COLE, C. J. Communicating key business strategies to investors. **Journal of Corporate Accounting & Finance**, v. 13, n. 1, p. 23-31, 2001.
- COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias**. Rocco, 1995.



DAVILA, T. An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. **Accounting, Organizations and Society**, Vol. 30, 223-248, 2005.

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.

FLECK, D. Archetypes of Organizational Success and Failure. **Proceedings of the 2005 Academy of Management Annual Meeting**. Honolulu, Hawaii, ago. 2005.

GARRIGÓS-SIMÓN, F. J.; MARQUÉS, D. P.; NARANGAJAVANA, Y. Competitive strategies and performance in Spanish hospitality firms. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**. Vol. 17 Iss: 1. p.22 – 38, 2005

GOLDSZMIDT, R. G. B.; BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. O efeito país sobre o desempenho da firma: uma abordagem multinível. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, v. 47, p. 12-23, 2007.

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.

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

JENNINGS, Daniel F; RAJARATNAM, Daniel; LAWRENCE, F. Barry. Relações Estratégia de desempenho em empresas de serviços: um teste para equifinality. **Journal of Managerial Issues**, p. 208-220, 2003.

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.

KOBER, R.; NG, J.; PAUL, B. J. The interrelationship between management control mechanisms and strategy. **Management Accounting Research**, v. 18, n. 4, p. 425-452, 2007.

MAYFIELD, M.; MAYFIELD, J.; STEPHENS, D. The relationship of generic strategy typing and organizational longevity: A preliminary analysis in the comic book industry using the Miles and Snow typology. **Competitive Review: An International Business Journal**, Vol. 17, No. 1/2, 2007, pp. 94-108

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.

MILLER, D.; FRIESEN, P. Archetypes of Organization Transition. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, June, p. 268-299, 1980.

NARANJO-GIL, D. The Influence of Environmental and Organizational Factors on Innovation Adoption: Consequences for Performance in Public Sector Organizations. **Technovation** 29(12). p.810–18, 2009.

JUNIOR, José Hernandez Perez; BEGALLI, Glaucos Antonio. **Elaboração e análise das demonstrações contábeis**. 2009.



PLETSCH, C. S., DAL MAGRO, C. B., DA SILVA, A. L. I. N. I.; LAVARDA, C. E. F. Estratégias Organizacionais E Desempenho Econômico-Financeiro De Empresas Brasileiras. **XVII SEMEAD - Seminários em Administração**. Outubro. 2014.

RUEKERT, R. W.; WALKER JR, O. C. Marketing's interaction with other functional units: a conceptual framework and empirical evidence. **The Journal of Marketing**, p. 1-19, 1987.

SILVA, W. A. C.; JESUS, D. K. A.; MELO, A. O. Ciclo de vida das organizações: sinais de longevidade e mortalidade de micro e pequenas indústrias na região de contagem – MG. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 17, n. 3, p. 245-263, jul. /set. 2010.

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.

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.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of management journal**, v. 11, n. 4, 1986.

WALKER, R. M. Strategic management and performance in public organizations: findings from the Miles and Snow framework. **Public Administration Review**, v. 73, n. 5, p. 675-685, 2013.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; CHAN, P.; HAMEL, K. Strategic Profiles and Performance: Na Empirical Test of Select Key Propositions. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 19, n. 3, pp. 245-254, 1991.