

**REFLEXOS DAS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

***REFLEXES OF STRATEGIC CHANGES IN ORGANIZATIONAL PERFORMANCE***

***REFLEJOS DE CAMBIOS ESTRATÉGICOS EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL***

**Marcos Paulo Albarello Friedrich**

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Regional de Blumenau (FURB)

Endereço: FURB, R. Antônio da Veiga, n. 140, Victor Konder, CEP 89030-903. Blumenau, SC, Brasil

E-mail: marcos.ensino@gmail.com

Telefone: (47) 3321-0565

**Nadia Mar Bogoni**

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade na FURB

Endereço: FURB, R. Antônio da Veiga, n. 140, Victor Konder, CEP 89030-903. Blumenau, SC, Brasil

E-mail: nadiabogoni@hotmail.com

Telefone: (47) 3321-0565

**Ilse Maria Beuren**

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária (FEA/USP)

Professora do Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Endereço: UFSC, Bairro Trindade, CEP: 88040-970. Florianópolis, SC, Brasil

E-mail: ilse.beuren@gmail.com

Telefone: (48) 3721-3891

Artigo recebido em 01/12/2019. Revisado por pares em 01/03/2020. Reformulado em 10/03/2020. Recomendado para publicação em 20/04/2020. Publicado em 30/04/2020. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.

©Copyright 2020 UNISUL-PPGA/Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Revisão gramatical, ortográfica e ABNT de responsabilidade dos autores.

## RESUMO

Este estudo analisa os reflexos das mudanças estratégicas no desempenho organizacional de um banco, com base nos Indicadores Chave de Performance (KPI). As estratégias de cada unidade foram classificadas com base nas tipologias de Miles e Snow (1978) e tiveram o efeito no desempenho avaliado com base nos KPI. Os resultados da pesquisa mostram que estratégias prospectoras apresentam elevado custo de aquisição e, portanto, devem ser projetadas para longo prazo. Já estratégias defensivas, devem considerar a lacuna de eficiência disponível para crescimento de modo que este compense a maior ênfase em um produto do que nos demais. A estratégia híbrida, que adotou diferentes tipologias, não apresentou os resultados.

**Palavras-chave:** Mudanças estratégicas; Desempenho organizacional; Indicadores chave de performance.

## ABSTRACT

This study analyzes the reflexes of strategic changes in a bank's organizational performance, based on the Key Performance Indicators (KPI). The strategies of each unit were classified based on the typologies of Miles and Snow (1978) and had the effect on performance evaluated based on KPI. Research results show that prospecting strategies have a high acquisition cost and should therefore be designed for the long term. Defensive strategies, in turn, should consider the efficiency gap available for growth so that it outweighs the greater emphasis on one product than the others. The hybrid strategy, which adopted different typologies, did not present the results.

**Keywords:** Strategic changes; Organizational performance; Key performance indicators.

## RESUMEN

Este estudio analiza los reflejos de los cambios estratégicos en el desempeño organizacional de un banco con base en los Indicadores Clave de Desempeño (KPI). Las estrategias de cada unidad se clasificaron según las tipologías de Miles y Snow (1978) y tuvieron el efecto sobre el rendimiento evaluado según el KPI. Los resultados de la investigación muestran que las estrategias de prospección tienen un alto costo de adquisición y, por lo tanto, deben diseñarse a largo plazo. Las estrategias defensivas, a su vez, deben considerar la brecha de eficiencia disponible para el crecimiento, de modo que supere el mayor énfasis en un producto que en los demás. La estrategia híbrida, que adoptó diferentes tipologías, no presentó los resultados.

**Palabras clave:** Cambios estratégicos; Desempeño de la organización; Indicadores clave de rendimiento.

## 1 INTRODUÇÃO

Alterações no ambiente de negócios têm exigido mudanças estratégicas das organizações para permanecerem competitivas (ESTRADA; ALMEIDA, 2007). O aumento da concorrência entre empresas, a elevação da exigência dos consumidores e o crescimento da velocidade com que determinadas tecnologias se tornam obsoletas, conduzem as empresas à reorientação de suas estratégias. Esse cenário também atinge o setor bancário brasileiro, para além do avanço crescente da tecnologia e da forte regulamentação, que amplia a competitividade e a comoditização dos serviços oferecidos, forçando esse segmento a se reposicionar no mercado para manter seu desempenho (VAN EWIJK; ARNOLD, 2014).

Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2008) destacam que as organizações adotam estratégias com o intuito de delimitar os procedimentos competitivos e as abordagens administrativas que serão utilizadas para aprimorar a expansão empresarial, satisfação dos clientes, competitividade mercadológica e promover o desempenho, tanto financeiro quanto não financeiro. Para Mintzberg (1988), as estratégias são consideradas como um padrão de decisões sobre o futuro das organizações.

As estratégias assumem significado quando são implementadas por meio da estrutura e dos processos da organização (MILES; SNOW, 1978). Nesta perspectiva, Johnson (1987) explica que as decisões estratégicas ocorrem em diversos níveis dentro da organização e que devem ser adotadas e direcionadas para o escopo de suas atividades, corresponder ao ambiente em que estão inseridas e direcionadoras para a alocação de recursos, considerando a expectativa e os valores da organização e demais partes interessadas.

Andrews *et al.* (2008) alertam que as estratégias devem ser alinhadas às características organizacionais e ao ambiente externo, com o intuito de alcançar melhores resultados. As diversas transições no ambiente externo fazem com que as organizações adaptem as suas estratégias aos novos cenários. Nesse contexto, Walker (2013) aduz que a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) parece ser adequada, pois oferece explicações sobre como as organizações se comportam em seu ambiente, respondem ao problema de ciclos adaptativos e buscam soluções.

Miles e Snow (1978) tipificam as estratégias das empresas em: defensiva, prospectora, analítica e reativa. Kober e Paul (2007) as caracterizam como segue: (i) empresas que adotam a estratégia defensiva primam pela eficiência e possuem estreito domínio de produto e mercado; (ii) empresas com característica prospectora buscam novos mercados e inovam nos produtos e processos; (iii) a empresa analítica é caracterizada pelo uso de uma abordagem híbrida e equilíbrio entre as estratégias defensiva e prospectora; e (iv) a empresa reativa é aquela que reage impulsivamente aos eventos e ocorrências do ambiente de negócios.

As mudanças estratégicas precisam estar alinhadas com a realidade e o planejamento da organização para serem bem-sucedidas (BROADY-PRESTON; HAYWARD, 1998). Kaplan e Norton (1997) e Simons (2000) destacam a relevância da compreensão dos atores envolvidos nas mudanças a serem implementadas, além da necessidade de desenvolver indicadores que permitam mensurar o desempenho organizacional com base em dados financeiros e não financeiros e compará-los com a performance prevista no planejamento. Dessa forma, o planejamento desenha o alinhamento das novas estratégias aos objetivos da organização, mas sua execução exige indicadores que permitem o monitoramento das atividades e o acompanhamento das diferentes adaptações necessárias nas estruturas organizacionais (SIMONS, 2000; DAMKE; SILVA; WALTER, 2011).

Neste estudo utiliza-se como medidas de desempenho os Indicadores Chave de Performance (*Key Performance Indicators* - KPI), os quais representam um conjunto de medidas que auxiliam no alinhamento da missão com os objetivos estratégicos e com a prática diária (THOMAS; BERTOLINI, 2017). Esses KPI monitoram o atingimento dos objetivos estratégicos individuais e, conseqüentemente, da organização como um todo (LITTLER *et al.*, 2000). Assim, a questão norteadora da pesquisa é: Quais os reflexos do processo de construção e implementação de uma mudança estratégica no desempenho organizacional por meio de indicadores chave de performance?

O objetivo deste estudo é analisar os reflexos das mudanças estratégicas no desempenho organizacional de uma instituição financeira com base nos KPI desenvolvidos para a estratégia comercial proposta. Assim, as estratégias desenvolvidas para cada unidade da instituição foram classificadas com base nas tipologias de Miles e Snow (1978) e

posteriormente avaliadas de acordo com os KPI construídos, no período de seis meses antes e seis depois da mudança, para averiguar seus efeitos no desempenho organizacional.

A contribuição desta pesquisa para a literatura está em preencher uma lacuna apontada por Otley (1999) sobre a carência de estudos acerca das relações entre as estratégias e o alinhamento dos controles gerenciais adotados. Langfield-Smith (1997) afirmam que o conhecimento relativo ao alinhamento entre os sistemas de controle gerencial e a estratégia é limitado e necessita de mais pesquisas. Atende-se também a um chamado de Littler *et al.* (2000) por mais estudos que analisem a formulação e implementação de estratégias em contextos de rápidas mudanças, como é o caso do setor financeiro.

Contribuições de ordem prática também são vislumbradas, uma vez que os resultados desta pesquisa apresentam evidências empíricas sobre a relação entre a formulação e a implementação das estratégias, o seu alinhamento com os sistemas de controle gerencial propostos e seu efetivo impacto no desempenho organizacional. Desse modo, alerta-se sobre a possibilidade de evitar o desperdício de recursos com planos desalinhados em relação a prática ou controles inadequados ao contexto da estratégia.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 MUDANÇA ESTRATÉGICA SOB A LENTE DO MODELO DE MILES E SNOW (1978)**

A criação ou adaptação de estratégias implica eleger elementos fundamentais da organização e estabelecer quais planos de ação e alocação de recursos são necessários para atingir os objetivos estratégicos traçados (MINTZBERG, 1988; MILES; SNOW, 1998; (THOMPSON JR.; STRICKLAND III; GAMBLE, 2008). O desenho da estratégia é destinado a oferecer algum benefício para a organização e seus clientes, como tentar inovar algo que já existe ou criar novos elementos para a organização, a fim de que ela possa, a partir dessa combinação, agregar maior valor e melhorar seu desempenho (MINTZBERG, 1988).

Na literatura não se observa consenso sobre as tipologias estratégicas que foram propostas ao longo dos anos. Dentre esses modelos, estão: Modelo de Processo Formal, proposto por Ansoff (1965); Modelo de Miles e Snow (1978), com a tipologia das estratégias

genéricas (defensiva, prospectora, analítica e reativa); Modelo de Estratégias Gerais de Porter (1980; 1985), o qual enfatiza que diferentes empresas escolhem diferentes caminhos por meio de cinco forças competitivas; tipologia de diferenciação (estratégias intencionadas, realizadas e emergentes) de Mintzberg (1988); entre outras.

Segundo Håkansson e Snehota (2006), a tipologia de Miles e Snow (1978) perpassa parte significativa da literatura de estratégia pelo fato de que a organização precisa estar ajustada ao seu ambiente para contar com processos que possam fazer frente à concorrência. A taxonomia de estratégias genéricas propostas por Miles e Snow (1978) se refere ao comportamento estratégico a partir de uma complexa combinação de fatores (internos e externos) e relacionamentos que influenciam o ambiente onde as organizações estão inseridas.

O modelo proposto por Miles e Snow (1978) trata de maneiras alternativas como as organizações definem seus domínios de produtos/serviços no mercado (estratégia) e constroem mecanismos (estruturas e processos) para perseguir essas estratégias. Gimenez *et al.* (1999) afirmam que a adoção da taxonomia estratégica proposta por Miles e Snow (1978) se destaca por considerar as estratégias competitivas, o modo como a organização compete em determinado mercado, sendo que os gestores adotam ações estratégicas baseadas na solução dos problemas que compõem o ciclo adaptativo.

Miles e Snow (1978) apresentaram um conjunto de quatro estratégias genéricas, as quais irão produzir ações coerentes e complementares, podendo, assim, ocorrer o alinhamento entre o ambiente e a organização. A lógica no modelo está nas diferentes visões incorporadas, nas contínuas reconfigurações que sustentam a organização nas adversidades ambientais que ocorrem entre os ciclos adaptativos e o uso das quatro estratégias genéricas (defensiva, prospectora, analítica e reativa), sintetizadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Categorias estratégicas propostas no modelo de Miles e Snow (1978)

| Estratégia       | Características  |
|------------------|--|
| <b>Defensiva</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Possui um estreito domínio de produto no mercado;</li> <li>▪ Seus executivos são altamente especializados em determinadas áreas de operações, mas não procuram oportunidades fora de seu domínio;</li> <li>▪ Realizam poucos ajustes na sua estrutura, nas operações e em tecnologia;</li> <li>▪ Tentam manter o domínio de mercado pela oferta de produtos/serviços de melhor</li> </ul> |

| Estratégia         | Características   |
|--------------------|---|
|                    | qualidade (superiores e de menor preço);<br>▪ São os mais conservadores.  |
| <b>Prospectora</b> | ▪ As empresas buscam respostas às tendências do ambiente;<br>▪ Buscam oferecer e ampliar a oferta contínua de produtos/serviços;<br>▪ Criam incertezas e mudanças às quais os concorrentes devem responder.<br>▪ Valoriza o fato de ser a primeira a oferecer novos produtos/serviços, mesmo que seus esforços não sejam altamente lucrativos;<br>▪ São mais dinâmicos.   |
| <b>Analítica</b>   | ▪ Operam em dois tipos de domínios produto/serviços no mercado;<br>▪ Os estrategistas organizacionais observam as novas ideias dos concorrentes, adotando rapidamente aquelas que aparentam ser mais promissoras;<br>▪ Possuem uma visão calculista para minimizar os riscos e maximizar as oportunidades.  |
| <b>Reativa</b>     | ▪ Os estrategistas percebem as alterações do ambiente e suas incertezas, mas, pela inexistência de uma relação de estratégia <i>versus</i> estrutura, raramente realizam ajustes, a não ser que forçados por pressões ambientais;<br>▪ Abordagem do “esperar para ver” e responder apenas quando forçada por pressões competitivas para manter a perda de clientes ou manter lucratividade;<br>▪ São Instáveis (só reagem quando provocados). |

Fonte: Adaptado de Miles e Snow (1978).

O uso da tipologia de estratégias de Miles e Snow (1978) desencadeou uma diversidade de pesquisas sobre o tema na literatura, que objetivaram compreender e antecipar as ações estratégicas da organização frente ao mercado. Dentre os diversos estudos empíricos tem-se, por exemplo: Cunningham (2002); Desarbo *et al.* (2005).

No Brasil, os estudos sobre estratégia que utilizaram o modelo de Miles e Snow (1978) podem ser divididos conforme Lopes, Moura e Oliveira (2010) em dois grandes grupos. O primeiro é composto pela replicação da tipologia original proposta pelos autores (por exemplo, GIMENEZ *et al.*, 1999). O segundo é composto de estudos que adaptaram o modelo original de Miles e Snow (1978) ou o mesclaram com outras proposições teóricas (por exemplo, GIMENEZ *et al.*, 1999; VASCONCELOS; GUEDES; CÂNDIDO, 2007). Estes estudos investigaram motivos pelos quais as organizações diferem em sua estratégia, tecnologia e administração.

Lopes, Moura e Oliveira (2010), ao adotar a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978), assumiram a premissa de que a organização e seu ambiente se tornam alinhados por

meio de um ciclo adaptativo. Para os autores, durante o ciclo adaptativo, recursos e trabalho são direcionados para solucionar três tipos de problemas (empreendedorismo, engenharia e administração). O ciclo adaptativo produzirá os efeitos desejados quando esses três problemas originam ações coerentes e mutuamente complementares. Já as ações ocorrem por meio das quatro estratégias de adaptação (prospectora, defensiva, analítica e reativa).

Dessa forma, as organizações adotam estratégias com a finalidade de delimitar os procedimentos competitivos e identificar as melhores abordagens administrativas utilizadas para expansão empresarial, satisfação de clientes, enfrentar a competitividade mercadológica e promover o desempenho organizacional (THOMPSON JR; STRICKLAND III, 2003).

## 2.2 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E *KEY PERFORMANCE INDICATORS* (KPI)

O desempenho organizacional relaciona-se ao processo de quantificar a eficiência e a efetividade de ações tomadas, pela aquisição, coleta, classificação, análise, interpretação e disseminação de dados coletados (NEELY, 1998). O desempenho organizacional é avaliado por meio de um sistema de informações que os gestores usam para rastrear a implementação das estratégias estabelecidas pela organização, comparando os resultados reais aos objetivos e metas estratégicas estabelecidas (SIMONS, 2000). A avaliação de desempenho é um dos mecanismos que a organização pode utilizar para identificar e acompanhar se a performance da empresa está em conformidade com as estratégias projetadas (SINK; TUTTLE, 1993).

O desempenho organizacional é mensurado a partir de indicadores, que devem estar conectados às estratégias e competências estabelecidas pela organização (KAPLAN; NORTON, 1997). Segundo Simons (2000), o propósito da criação de indicadores capazes de relatar o desempenho das organizações é a transmissão de informações financeiras e não financeiras. Em sua maioria, eles representam rotinas e procedimentos formais, baseados em sistemas padronizados, que são desenhados para que os gestores utilizem as informações como diretoras do cumprimento das metas em consonância com as estratégias estabelecidas pela organização (NEELY, 1998; SIMONS, 2000; PARMENTER, 2015).

Para Kaplan e Norton (1997), os indicadores de desempenho requerem visão holística da organização. Todos os envolvidos precisam estar motivados para implementar as estratégias com vistas no resultado global da organização. Os indicadores precisam ser facilmente transmitidos, as metas devem ser previamente definidas e os resultados devem ser compartilhados, a fim de que as organizações consigam alinhar suas estratégias. A partir do estabelecimento de indicadores, podem avaliar sua situação no ambiente em que atuam, com a identificação de pontos fortes (setores-chave), adequando-os às estratégias traçadas para a promoção do crescimento e desempenho organizacional (NEELY, 1998; MARQUEZAN; DIEHL; ALBERTON, 2013; TEERATANSIRIKOOL *et al.*, 2013).

Dessa forma, a mensuração de indicadores de desempenho é um importante mecanismo para os gestores monitorarem o direcionamento da organização frente aos objetivos desejados (TEERATANSIRIKOOL *et al.*, 2013). Esses autores também argumentam que a melhora do desempenho acontece sempre que as organizações conseguirem alinhar suas estratégias com os objetivos traçados, uma vez que esse alinhamento ajuda a aumentar as vantagens competitivas.

Para esse estudo, o desempenho organizacional é analisado a partir dos *Key Performance Indicators* (KPI). Os KPI referem-se àquelas atividades, atributos, competências e capacidades vistas como pré-requisitos críticos para o sucesso da organização em seu setor num determinado momento (THOMPSON JR.; STRICKLAND III, 2003). Os KPI são uma codificação da visão e da missão da organização em termos mais concretos e em um período mais restrito (PARMENTER, 2015).

Os KPI precisam ser alcançados para que a organização avance em direção à sua missão (ROCKART, 1979). A identificação e o monitoramento desses indicadores são essenciais para o cumprimento dos objetivos estratégicos estabelecidos pelas empresas (RANGONE, 1997). As medidas de controle para esses indicadores precisam ser relatadas rotineiramente e em diferentes escalas de tempo, a fim de que indiquem se a visão e missão estão sendo perseguidas com sucesso (KAPLAN; NORTON, 1997; 2001).

Friço (2002) ressalta que é importante considerar alguns aspectos por ocasião da criação e identificação de KPI. Primeiro, eles devem estar alinhados com as estratégias estabelecidas pela organização, ou seja, deve-se primeiro definir as estratégias e não quais

indicadores serão usados. Os indicadores precisam mudar quando há mudanças de estratégias, sempre voltadas à maximização da criação de valor. Segundo, o uso de indicadores deve ajudar a sincronizar as atividades estratégicas, facilitando a percepção e execução das atividades, a mensuração do desempenho estratégico e refletir o pensamento e a atuação da administração para assegurar a viabilidade das estratégias.

Na visão de Morgan e Strong (2003), a criação dos KPI evoluiu e passou a ter um enfoque multidimensional. Decorre que o desempenho com base nos mercados passou a ser considerado um importante direcionador para o crescimento futuro, com uma valorização de variáveis externas à organização. Além disso, a utilização de métodos com enfoques distintos permite que se perceba as sutilezas das organizações, perante uma crescente avidez de informações mais amplas por parte dos analistas e investidores. Finalmente, deve-se considerar a ascendência do papel do consumidor e das inovações feitas pelas organizações. Essa contextualização denota a relevância do alinhamento entre as estratégias elaboradas pela organização, o desempenho organizacional e sua avaliação a partir da criação de KPI.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada a partir de um estudo de caso único em uma instituição financeira, com 1.100 pontos de atendimento, sendo duas no exterior e o restante abrangendo sete estados brasileiros, com um total aproximado de 11.000 funcionários. Essa instituição foi escolhida por conveniência e por apresentar características que vão ao encontro do objetivo do estudo. A instituição autorizou o acesso a todos os dados solicitados, pela sua Universidade Corporativa, devido ao interesse que possui nos resultados do estudo e no acompanhamento da estratégia implementada com diferentes abordagens.

Uma instituição financeira como *locus* para analisar os reflexos das mudanças estratégicas no desempenho organizacional com base nos KPI justifica-se devido à elevada competitividade do setor e o forte impacto de novas tecnologias, o que implica mudanças e adaptação estratégica além do monitoramento e avaliação das alterações já realizadas. Além disso, o setor bancário no Brasil é o que apresenta maior lucro líquido, R\$ 63,12 bilhões em 2017, comparado com R\$ 17,42 bilhões do setor de mineração, que é o segundo mais

lucrativo, sendo que das cinco empresas que apresentaram maior lucro líquido, quatro foram bancos conforme dados da Economática.

### 3.1 CONSTRUTO DA PESQUISA

O construto da pesquisa aponta as principais estratégias e os respectivos KPI, tendo como parâmetro a classificação das estratégias de Miles e Snow (1978). Para a elaboração do construto apresentado no Quadro 2, levantaram-se KPI na literatura para as estratégias da instituição financeira, como em Kaplan e Norton (1997; 2001), Morgan e Strong (2003), Lemos, Ariza e Rodrigues (2009), Parmenter (2015) e Philippon (2015), além de entrevistas com o analista responsável pelos KPI da instituição financeira pesquisada.

**Quadro 2 - Construto com as estratégias consoante o modelo de Miles e Snow (1978) e os KPI**

| Estratégias da instituição | KPI   |
|----------------------------|---|
| Clientes                   | Total de clientes da unidade  |
| <i>Cross Sell</i>          | Número de produtos por cliente  |
| Crédito Volume             | Volume médio mensal da carteira de crédito da unidade   |
| Crédito Recuperação        | Pontuação do indicador de adimplência (IA) em relação à meta definida para a unidade.<br>O IA é definido pelo percentual de adimplência meta dividido pelo realizado vezes mil. |

Fonte: Dados da pesquisa.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A coleta dos dados ocorreu *in loco* por meio de cinco visitas ao centro administrativo da instituição, no período de 20 de agosto a 17 de setembro de 2018, e duas entrevistas com o executivo responsável pela área comercial, no mês de outubro de 2018. Em novembro 2018 foi realizada mais uma visita, para uma entrevista com o analista responsável pelos KPI, todas com o intuito de conhecer e compreender a mudança estratégica proposta, seus objetivos e suas causas. As entrevistas tiveram duração aproximada de 30 minutos e sua gravação não foi permitida pelos entrevistados, foram permitidos apenas anotações. Além disso, obteve-se acesso a documentos, planos de ação, apresentações, material para treinamentos, atas de reuniões e relatórios de acompanhamento relacionados as estratégias comerciais da empresa, porém, esses documentos não podiam sair da empresa, ser copiados ou fotografados.

Na pesquisa documental foram acessados dados mensais relativos ao número de clientes novos, volume de crédito, índice de adimplência, transações em canais digitais e número de documentos recebidos/pagos por caixa em cada uma das 47 unidades, do período de julho de 2017 a junho de 2018. Os dados sobre o número de produtos por cliente (*cross sell*) se restringiram ao período de dezembro 2017 a junho 2018, antes disso a instituição não utilizava esse indicador, portanto, sem dados disponíveis para seu cálculo. Também levantaram-se dados relativos ao desempenho comercial geral das unidades, para comparar o desempenho anterior e posterior a nova metodologia proposta pela mudança estratégica.

As anotações e registros realizados durante as entrevistas foram utilizados para triangulação com os dados secundários obtidos na pesquisa documental, cuja finalidade principal foi verificar se a interpretação dos entrevistados acerca das causas e objetivos da mudança estratégica estavam alinhados com os relatos presentes em atas de reuniões e nos documentos de orientação para as agências.

Para análise dos dados utilizou-se o método de dados em painel, que permite acompanhar as alterações nas variáveis, impedindo suposições com base em observações independentemente distribuídas ao longo do tempo (WOOLDRIDGE, 2010). O uso da modelagem de dados em painel permite incluir um número maior de observações, o que aumenta os graus de liberdade e reduz ou elimina a multicolinearidade entre as variáveis explicativas (HSIAO, 1986).

Nesta pesquisa foi utilizado o modelo para dados em painel balanceado, uma vez que cada unidade de dados temporais apresenta o mesmo número de observações ao longo do período analisado (FÁVERO; FÁVERO, 2016). A periodicidade das observações foi mensal, compreendendo dados de julho de 2017 a junho de 2018, com dados coletados diretamente na instituição alvo do estudo. Os dados foram tabulados em planilha Excel e o modelo estatístico foi rodado no *software Statistics Data Analysis* (Stata<sup>®</sup> 14.0).

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 INSTITUIÇÃO FINANCEIRA ESTUDO DE CASO**

A instituição financeira estudo de caso único, no final do ano de 2016 realizou um diagnóstico de sua posição no mercado de atuação e tendências futuras. Nesta avaliação, foi constatado que apresentou no ano de 2015 o maior *market share* em sua região de atuação nos itens rede de atendimento, depósitos à vista e depósitos a prazo, além de 3ª colocação nos itens poupança e carteira de crédito. Por outro lado, dentre as seis instituições que atuam no mesmo segmento, o balanço patrimonial mostrou 11% de Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (4ª colocada), enquanto as líderes obtiveram 20% (1ª colocada), 19% (2ª colocada) e 13% (3ª colocada) de ROE, no mesmo período. Além disso, o Instituto de Pesquisas de Opinião (IPO), em pesquisa encomendada, identificou que a instituição possui a 2ª colocação, com 22%, na preferência entre os clientes em sua região de atuação, enquanto a 1ª colocada possui a preferência de 35% dos clientes.

Esses fatores, juntamente com a maior competição do setor (incluindo digital), menor diferenciação entre os produtos financeiros, maior uso de canais digitais de atendimento e uma recuperação mais lenta da economia nacional, conforme um dos entrevistados, forçaram a instituição a promover uma mudança estratégica comercial. O objetivo geral da mudança foi aumentar a produtividade e eficiência comercial em todos os seus pontos de atendimento. Já os objetivos específicos consistiram em padronizar as atividades, engajar e desenvolver toda equipe para a área comercial, priorizar o atendimento e a fidelização dos clientes, maximizar os resultados pela oferta de produtos e serviços em diversos locais de atendimento.

Nesse sentido, conforme um dos entrevistados, os pilares da nova visão estratégica proposta pela diretoria executiva envolveram: a vocação da instituição para atuação no varejo, o aumento da eficiência e qualidade de atendimento, atender diferentes públicos (pessoas físicas e pequenas e médias empresas) e diferentes segmentos (indústria, comércio e serviços) com proposta de valor específica, avançar na consolidação dos meios de pagamento e redes de captura de transações por cartão de crédito e forte atuação na cadeia do agronegócio. A partir disso, as unidades de atendimento foram classificadas em quatro grupos ou indicadores chave, que são as frentes de atuação, de acordo com suas características e particularidades do mercado/município em que atuam: clientes, crédito recuperação, crédito volume e *cross sell*.

A metodologia utilizada pela instituição para definir o indicador chave de cada unidade teve por base a comparação com as semelhantes de melhor performance em cada frente de atuação, segundo um dos entrevistados. Para o cálculo foram levantadas as seguintes informações da unidade e município: a) tempo de atividade; b) população economicamente ativa de cobertura; c) base de clientes; d) presença de concorrentes nos mercados de atuação; e) quantidade de produtos por cliente; f) receita total da unidade; e g) fluxo da provisão de devedores duvidosos (PDD), mais o saldo do prejuízo de determinado período. No Quadro 3, estão elencadas as principais premissas utilizadas para o cálculo dos indicadores.

Quadro 3 - Premissas para definição dos indicadores chave de desempenho de cada unidade

| Indicadores               | Premissas  |
|---------------------------|--|
| Clientes                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Agrupamento das unidades por município;</li> <li>▪ Segmentação dos municípios por nível de concorrência;</li> <li>▪ Apuração do <i>market-share</i> por município;</li> <li>▪ Projeção do potencial de incremento de clientes por município e distribuição pelas unidades instaladas no município.</li> </ul>                           |
| <i>Cross Sell</i>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apuração, por unidade, da quantidade total de produtos, de acordo com a taxonomia da cesta de produtos eleitos para <i>cross sell</i> e da quantidade de clientes, gerando a Quantidade de Produtos por Cliente (QPC);</li> <li>▪ Projeção do potencial de elevação da quantidade de produtos por cliente para cada unidade.</li> </ul> |
| Crédito Volume            | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apuração, por unidade, da receita dos produtos de aplicação e da quantidade de produtos de aplicação por cliente, gerando a Receita por Produtos de Aplicação por Cliente (RPAC);</li> <li>▪ Projeção do potencial de elevação da Receita por Produto de Aplicação por Cliente para cada unidade.</li> </ul>                            |
| Crédito Recuperação (PDD) | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recuperação de créditos inadimplentes;</li> <li>▪ Redução da Provisão para Devedores Duvidosos (PDD);</li> <li>▪ Apuração do seu índice de PDD por receita de crédito comparativamente ao índice médio apurado no grupo de agências consideradas no estudo.</li> </ul>  |

Fonte: Instruções para as agências envolvidas.

A partir de tais premissas, um dos entrevistados reportou que a instituição realiza os cálculos do potencial de elevação da receita em cada frente de atuação para cada unidade. O resultado é base para a seleção do indicador que representa o maior potencial de incremento de receitas. A indicação do prazo de permanência do foco de atuação de cada

unidade no indicador determinado é de um ano, podendo ser reavaliado em seis meses. Caso ocorram eventos relevantes no período, poderão ser determinadas alterações pontuais.

A implementação da estratégia ocorreu em cinco etapas, conforme informado por um dos entrevistados. Inicialmente quatro unidades, cada uma com um indicador, formaram um projeto piloto, avaliado no período de 18 de setembro de 2017 até 18 de outubro do mesmo ano. A partir de então, a primeira etapa contou com 47 unidades, com início em novembro 2017, a segunda com 140 unidades, com início em janeiro 2018, a terceira com 143 unidades, com início em março 2018, e a quarta e última com 152 unidades, que iniciou em maio 2018. Porém, o responsável pelas metas comerciais destacou, como as metas são semestrais, que as 47 unidades da primeira etapa já tiveram suas metas alteradas para o semestre de janeiro a junho de 2018, já as demais somente tiveram alteração de metas a partir de junho de 2018.

Desse modo, neste estudo analisaram-se os reflexos da mudança estratégica comercial nas 47 unidades, que representam o primeiro grupo de implementação da estratégia, pela comparação dos KPI impactados pela mudança no período meta anterior a mudança (junho a dezembro de 2017) e posterior (janeiro a junho de 2018), em consonância com cada indicador comercial definido. Das unidades escolhidas para esse estudo, 14 receberam o indicador clientes, 5 crédito recuperação, 15 crédito volume e 13 *cross sell*.

#### 4.2 ANÁLISE DE DADOS EM PAINEL

A análise dos reflexos das mudanças estratégicas no desempenho organizacional da instituição financeira foi realizada pelos KPI desenvolvidos para a estratégia comercial proposta. A periodicidade das observações foi mensal, abrangendo 12 meses, sendo, portanto, dois períodos-meta da instituição.

Foi definida como variável dependente o indicador de performance comercial de cada unidade divulgado pela instituição e, como variáveis independentes, volume de crédito, total de clientes, índice de adimplência e uma variável *dummy* para a qual definiu-se 0 (zero) para o primeiro semestre analisado (antes do início da mudança estratégica) e 1 para o semestre após a mudança. Na coleta de dados constatou-se que o indicador *cross sell*

somente começou a ser mensurado pela instituição após o início da mudança, assim, por não haver dados temporais anteriores, não se realizou a análise individual das 13 unidades com esse indicador.

Em um primeiro momento, identificaram-se os efeitos dos indicadores sobre o desempenho em todas as unidades. Posteriormente, analisou-se dentro de cada grupo de unidades com o mesmo indicador os efeitos deste isoladamente sobre o desempenho. Os modelos empíricos utilizados são dados pelas seguintes equações:

- ✓ Todas as unidades

$$Performance_{it} = \beta_{0it} + \beta_{1it}CLI_{it} + \beta_{2it}CRED_{it} + \beta_{3it}IA_{it} + \beta_{4it}dummy_{it} + e_{it} \quad \text{Equação 1}$$

- ✓ Indicador Clientes

$$Performance_{it} = \beta_{0it} + \beta_{1it}CLI_{it} + \beta_{2it}dummy_{it} + e_{it} \quad \text{Equação 2}$$

- ✓ Indicador Crédito Volume

$$Performance_{it} = \beta_{0it} + \beta_{1it}CRED_{it} + \beta_{2it}dummy_{it} + e_{it} \quad \text{Equação 3}$$

- ✓ Indicador Crédito Recuperação

$$Performance_{it} = \beta_{0it} + \beta_{1it}IA_{it} + \beta_{2it}dummy_{it} + e_{it} \quad \text{Equação 4}$$

O subscrito *i* denota a unidade/filial da instituição e o subscrito *t* denota o período de tempo analisado pelo modelo. Já as variáveis explicativas CLI correspondem ao quantitativo de clientes, CRED é o volume de crédito e IA é o crédito (PDD). Para reduzir-se a assimetria entre os dados coletados, utilizou-se para análise o logaritmo natural da variável crédito volume, visto que a amostra desse indicador apresenta valores muito superiores à média para algumas unidades.

Os modelos empíricos foram estimados pelos Efeitos Fixos (EF) e Efeitos Aleatórios (EA). Em relação a presença/ausência de efeitos não observados, o teste de Breusch-Pagan (BP), realizado posteriormente às estimações dos modelos, foi significativo ( $\chi^2 = 28,27$ ,  $p < 000$ ), portanto, rejeita-se a hipótese nula de ausência de efeitos não observados.

Para identificar o modelo mais adequado foi aplicado o teste de Hausman, que consiste em verificar se os erros do modelo são correlacionados com os regressores, sendo que a hipótese nula é de que não haja correlação (WOOLDRIDGE, 2010). Estimaram-se ambos os modelos, com efeitos fixos e efeitos aleatórios e o resultado do teste ( $\chi^2 = 148,42$ ,  $p < 0,000$ ) indicou mais adequado o modelo de efeitos fixos, já que o teste rejeitou a hipótese nula de que a diferença entre os coeficientes estimados segundo os dois modelos não é sistemática.

Em seguida realizou-se o teste de Chow, com o propósito de corroborar a escolha entre os modelos de efeitos fixos e o modelo *pooled*, feito pelo teste de Hausmann. O teste possui as seguintes hipóteses: H0: modelo *pooled* e H1: modelo de efeitos fixos. Com base no resultado do teste ( $F(46,513) = 6.34$ ,  $p < 0,000$ ) rejeitou-se a H0, o que indica que o modelo de efeitos fixos é realmente o mais adequado.

Realizaram-se também os testes (i) Jarque-Bera para verificar a normalidade dos resíduos, (ii) Wooldridge para verificar a existência de autocorrelação entre os resíduos e (iii) Wald para constatar a presença de heterocedasticidade. O primeiro teste resultou que a distribuição é normal ( $\chi^2 = 29688.95$ ,  $p < 0,000$ ), o segundo, na rejeição da hipótese nula de ausência de autocorrelação ( $F(1,46) = 5.374$ ,  $p < 0,05$ ) e o terceiro na rejeição da hipótese de ausência de heterocedasticidade ( $\chi^2 = 29688.95$ ,  $p < 0,000$ ). Por fim, o resultado do teste VIF resultou inferior a 10 para todas as variáveis (CLI = 1,29; CRED = 1,29; IA = 1,02), indicando que não há presença de multicolinearidade entre as variáveis.

Os problemas de normalidade, autocorrelação e homocedasticidade dos resíduos identificados foram corrigidos pelos testes de regressão com efeitos fixos e estimadores de variância robustos. Isso não alterou os coeficientes estimados, somente os erros padrão. Os resultados dos dados em painel para cada um dos modelos empíricos propostos são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Relação entre a performance comercial e os indicadores de mudanças estratégicas

| Variáveis | Equação 1   |       | Equação 2  |       | Equação 3    |      | Equação 4 |       |
|-----------|-------------|-------|------------|-------|--------------|------|-----------|-------|
|           | Coef        | t     | Coef       | t     | Coef         | t    | Coef      | t     |
| Const     | -9596,51*** | -4,78 | -600,79*** | -3,77 | -18740,82*** | 5,02 | 691,73*** | 23,18 |

| Variáveis               | Equação 1  |       | Equação 2  |       | Equação 3  |       | Equação 4 |      |
|-------------------------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|-----------|------|
|                         | Coef       | t     | Coef       | t     | Coef       | t     | Coef      | t    |
| CLI                     | 0,18***    | 4,15  | 0,46***    | 9,32  |            |       |           |      |
| InCRED                  | 448,57***  | 4,45  |            |       | 1029,93*** | -4,80 |           |      |
| IA                      | 0,85***    | 4,53  |            |       |            |       | 0,15***   | 7,13 |
| <i>dummy</i>            | -122,16*** | -7,06 | -193,68*** | -7,14 | -96,80***  | -3,68 | 10,45     | 0,91 |
| R <sup>2</sup> (within) | 0,2707     |       | 0,5066     |       | 0,1214     |       | 0,0937    |      |
| Sig. Model              | 0,000      |       | 0,000      |       | 0,0007     |       | 0,0000    |      |
| Breusch-Pagan           | 10,98***   |       | 43,70***   |       | 0,01       |       | 10,98***  |      |
| F de Chow               | 0,000      |       | 0,000      |       | 0,0018     |       | 0,0003    |      |
| N                       | 47         |       | 14         |       | 15         |       | 5         |      |

Nota: Dados em painel com abordagem por efeitos fixos e estimadores de variância robustos.

Níveis de significância: Significante ao nível de \*\*\*1%, \*\*5% e \*10%.

Os resultados da Equação 5 não foram apresentados, pois a instituição não possuía dados do indicador cross sell anteriores ao início da mudança estratégica, o que impediu a análise temporal de dados em painel.

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa (2020).

Pelos resultados da Equação 1, os indicadores clientes (0,18,  $p < 0,001$ ), crédito volume (448,57,  $p < 0,001$ ) e crédito recuperação (0,85,  $p < 0,001$ ) apresentaram relação positiva com o desempenho quando analisados conjuntamente. Enquanto a variável *dummy* de interesse, que avalia os resultados antes e após a mudança, apresentou sinal negativo (-122,16,  $p < 0,001$ ) indicando que o desempenho diminuiu depois da implementação da nova estratégia.

Quando analisados os indicadores individualmente, clientes e crédito volume (Equações 2 e 3) impactaram positivamente no desempenho (são os valores 0,46,  $p < 0,001$  e 1029,93,  $p < 0,001$ ), porém em menor grau durante o período da mudança estratégica, pois a variável *dummy* resultou negativa para as equações (-193,68,  $p < 0,001$  e -96,80,  $p < 0,001$ ). Por outro lado, o crédito recuperação apresentou efeito positivo sobre o desempenho (0,15,  $p < 0,001$ ), porém, apesar do coeficiente da variável *dummy* indicar que o crescimento foi maior após a mudança (10,45), ele não resultou significativo.

#### 4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Cada uma das unidades analisadas teve um indicador definido para avaliação de sua performance. Observou-se, inicialmente, que a estratégia definida pela instituição buscava proteger seu *market share*, além de ampliar sua base de clientes e reagir a situações não

esperadas e incertezas. Desse modo, cada uma das ações definidas para suas unidades foi entendida como uma estratégia e classificada conforme a tipologia de Miles e Snow (1978).

A estratégia de ampliação da performance com aumento da base de clientes foi avaliada pelo indicador Clientes, que está de acordo com a tipologia da estratégia prospectora (MILES; SNOW, 1978). O intuito dessa estratégia foi ampliar a base de clientes da unidade e agir de forma dinâmica e arrojada em relação aos seus concorrentes. Miles e Snow (1978) também previam um maior custo nessa estratégia, especialmente pela taxa de falha, que se reflete no custo de aquisição de clientes (CAC) (CASCADA; RAMOS; SOUSA, 2017).

No caso analisado, apesar do indicador ter mostrado que o número de clientes apresentou relação positiva sobre o desempenho, tanto na análise com os demais indicadores (0,18,  $p < 0,001$ ) quanto isolado (0,46,  $p < 0,001$ ), esse efeito foi inferior durante o período após a implementação da nova estratégia. É possível que esse efeito menor sobre o desempenho se deva justamente ao custo relacionado a estratégia prospectora, com ênfase no aumento da base de clientes, e que se espera apresentar resultado no longo prazo, sendo a CAC um investimento com expectativa de valor ou retorno futuro (KAPLAN; NORTON, 1997).

A estratégia de melhoria da performance com base na ampliação dos volumes da carteira de crédito está em linha com a tipologia defensiva (MILES; SNOW, 1978). A empresa alvo do estudo já operava em crédito há vários anos, trata-se de seu principal serviço. Além dos gestores serem especialistas nessa área de atuação, a instituição possui domínio do mercado, desse modo, consegue atuar com preços inferiores e serviços de melhor qualidade (VASCONCELOS; GUEDES; CÂNDIDO, 2007).

A tipologia estratégia defensiva aduz que o gestor atuará procurando dominar o mercado de poucos ou um único produto, de modo a gerar estabilidade, e se esforçará de modo agressivo para impedir novos entrantes e ampliar seu resultado, com forte ênfase na eficiência para melhoria dos resultados (MILES; SNOW, 1978). No caso em análise, os resultados para o indicador de volume de crédito também foram positivos sobre o desempenho, porém inferiores após a implementação da nova estratégia, tanto na análise individual (1029,93,  $p < 0,001$ ) quanto com os demais indicadores (448,57,  $p < 0,001$ ).

Acredita-se que tal resultado é consequência de um foco anterior já desenvolvido sobre esse serviço, de modo que maior ênfase no mesmo não surtiu o efeito esperado, reduzindo seu efeito sobre o desempenho. Destaca-se que já havia domínio de mercado e certa estabilidade quanto a isso antes de propor uma nova estratégia com foco nesse produto. Desse modo, o ganho em eficiência obtido pela estratégia defensiva de ampliar ainda mais o produto no qual já era líder não foi suficiente para compensar a redução do desempenho em outros produtos e serviços que também impactam no desempenho de tais unidades.

O desempenho das unidades também pode ser impactado pela estratégia de redução dos índices de inadimplência e redução das provisões para devedores duvidosos. Essa estratégia apresenta características semelhantes à tipologia reativa, por representar uma reação da instituição ao aumento de inadimplência nas linhas de crédito ativas. É possível que as unidades com essa estratégia não sejam proativas em relação a seu meio e que suas ações consistam em responder inadequadamente às mudanças e incertezas ambientais, tendo um desempenho desfavorável, e relutem em agir agressivamente no futuro (MILES; SNOW, 1978). Para esses autores, essa é uma estratégia residual, que surge quando uma das outras três estratégias é inadequadamente perseguida, no caso, a de aumento no volume de crédito.

O indicador de crédito recuperação apresentou resultado semelhante aos demais quando analisado em conjunto (0,86,  $p < 0,001$ ), com efeito positivo sobre o desempenho e inferior após a mudança estratégica. Porém, quando analisado isoladamente seu efeito sobre o desempenho também foi positivo e superior após a mudança da estratégia. Apesar da variância estatística não ter apresentado significância, há indícios de que a estratégia de ter unidades exclusivamente focadas em reduzir índices de inadimplência pode trazer resultados superiores sobre o desempenho do que uma estratégia mais abrangente, onde tal índice é apenas um dos indicadores.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste estudo analisaram-se os reflexos das mudanças estratégicas no desempenho de uma instituição financeira, classificando cada uma das estratégias dentro de uma das tipologias de Miles e Snow (1978) e avaliando os resultados com base nos KPI propostos

dentro do período de seis meses antes e seis depois da mudança. Devido ao grande número de filiais que atuam em diferentes mercados, a instituição adotou diferentes estratégias que abrangeram as tipologias prospectora, defensiva e reativa, de acordo com a situação de cada unidade. Os resultados do estudo mostraram que, mesmo que de forma inicial, a estratégia proposta pela instituição não surtiu os efeitos esperados sobre seu desempenho.

O estudo mostrou que uma estratégia prospectora para ampliação da base de clientes deve ter seu desempenho avaliado no longo prazo, pois o investimento para a aquisição de novos clientes é elevado e a rentabilidade por cliente, neste caso, foi baixa, gerando retorno em prazo superior ao analisado. Nesse sentido, ainda que com certa parcimônia, pode-se generalizar esse resultado encontrado no estudo para diferentes estratégias que envolvam aumento do número de clientes (CASCADA; RAMOS; SOUSA, 2017).

No que tange à tipologia defensiva, a instituição buscou enfatizar seu principal produto para aumentar ainda mais seu mercado e reduzir seus custos. Decorre que sua eficiência nesse produto já era elevada, assim a estratégia definida resultou em queda de desempenho, provavelmente ocasionada pela redução da ênfase em outros produtos ou serviços. Uma estratégia defensiva, como foco em aumento do desempenho em produtos ou serviços que já possuem elevada eficiência, deve analisar se o crescimento é possível, ou seja, se a lacuna existente de eficiência compensa a perda nos demais produtos ou serviços.

Por fim, a tipologia reativa, relacionada à recuperação de créditos inadimplentes, mostrou que pode apresentar resultados positivos, mesmo em situação de desordem e sendo adotada em situações de caos e de fracasso das demais. No entanto, é importante considerar que a principal limitação desta pesquisa refere-se à lacuna de tempo com dados disponíveis. Por se tratar de uma mudança estratégica, parte dos resultados podem ser percebidos no curto e médio prazo, mas é no longo prazo que os resultados das estratégias se concretizam e, no caso desse estudo, por ser uma mudança recente, havia apenas dados de seis meses.

Os resultados do estudo contribuem para a literatura ao analisar a formulação e implementação de estratégias em ambientes de rápidas mudanças, como do setor financeiro, uma lacuna apontada por Littler et al. (2000). Também contribui quanto à

carência de estudos acerca do alinhamento entre as mudanças estratégicas e os controles gerenciais adotados, apontada por Langfield-Smith (1997) e Otley (1999). Contribuições práticas decorrem das evidências empíricas sobre a relação entre a formulação e a implementação das estratégias, o seu alinhamento com os indicadores de performance propostos e seu impacto no desempenho.

Recomenda-se que estudos futuros acompanhem as mudanças estratégicas e os indicadores de performance em períodos mais longos de tempo, superiores a um ano e, ainda, que permitam avaliar o mesmo período do ano, pois nesse caso avaliou-se o segundo semestre de um ano com o primeiro do outro, o que pode causar distorções devido à sazonalidades. Este estudo se limitou a avaliar a estratégia e seus resultados, não acompanhou as mudanças e ajustes necessários ao longo de sua consolidação. Assim, recomenda-se que estudos futuros analisem a implementação de diferentes estratégias alinhadas ou não aos indicadores de performance de modo a identificar o efeito dessa relação. Recomenda-se ainda que observem os indicadores não apenas como um meio de avaliação, mas de gestão das organizações.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **Strategic management**. London: Macmillan, 1965.

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.

BROADY-PRESTON, J.; HAYWARD, T. E. An assessment of the relationship between marketing, information and strategy formulation in the UK retail banking sector. **International Journal of Information Management**, v. 18, n. 4, p. 277-285, 1998.

CASCADE, P.; RAMOS, C.; SOUSA, C. Utilização de medidas de valor do cliente na criação de listas de distribuição: aplicação ao setor hoteleiro. **Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal**, n. 23, p. 51-74, 2017.

CUNNINGHAM, G. B. Examining the relationship among Miles and Snow's strategic types and measures of organizational effectiveness in NCAA Division I athletic departments. **International Review for the Sociology of Sports**, v. 37, n. 2, p. 159-175, 2002.

DAMKE, E. J.; SILVA, E. D.; WALTER, S. A. Sistemas de controle e alinhamento estratégico: proposição de indicadores. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 4, n. 1, p. 65-87, 2011.

- DESARBO, W.; BENEDETTO, C.; 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**, v. 26, p. 47-74, 2005.
- ESTRADA, R. J. S.; ALMEIDA, M. I. R. A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: Do planejamento estratégico à mudança organizacional. **Revista de Ciências da Administração**, v. 9, n. 19, p. 147-178, 2007.
- FÁVERO, L. P.; FÁVERO, P. **Análise de dados: Modelos de regressão com Excel®, Stata® e SPSS®**. São Paulo: Elsevier Brasil, 2016.
- FRIGO, M. L. Strategy-focused performance measures. **Strategic Finance**, v. 84, n. 3, p. 10-15, 2002.
- GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRUGER, E. G. S; HAYASHI, P. JR. Estratégia em pequenas empresas: Uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.
- HÅKANSSON, H.; SNEHOTA, I. "No business is an island" 17 years later. **Scandinavian Journal of Management**, v. 22, n. 3, p. 271-274, 2006.
- HSIAO, C. **Analysis of panel data**. Cambridge: Cambridge University Press, 1986.
- JOHNSON, G. **Strategic change and the management process**. Oxford: Basil Blackwell. 1987.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 1997.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. **Accounting Horizons**, v. 15, n. 1, p. 87-104, 2001.
- KOBER, R. N. G, J.; PAUL, B. J. The interrelationship between management control mechanisms and strategy. **Management Accounting Research**, v. 18, n. 4, p. 425-452, 2007.
- LANGFIELD-SMITH, K. Management control systems and strategy: A critical review. **Accounting, Organizations and Society**, v. 22, n. 2, p. 207-232, 1997.
- LEMOS, K. M.; RODRIGUES, L. L.; ARIZA, L. R. Determinantes do nível de divulgação de informação sobre instrumentos derivados: evidência empírica no mercado de capitais português. **Revista de Estudos Politécnicos-Polytechnical Studies Review**. v. 7, n. 12, p. 145-175, 2009.
- LITTLER, K.; AISTHORPE, P.; HUDSON, R.; KEASEY, K. A new approach to linking strategy formulation and strategy implementation: an example from the UK banking sector. **International Journal of Information Management**, v. 20, n. 6, p. 411-428, 2000.

- LOPES, H. E. G.; MOURA, T. N.; OLIVEIRA, C. C. G. Os perfis estratégicos no Brasil: Um estudo dos agentes franqueados dos correios a partir da tipologia de Miles e Snow. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 12, n. 37, p. 388-404, 2010.
- MARQUEZAN, L. H. F.; DIEHL, C. A.; ALBERTON, J. R. Indicadores não financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios anuais digitais. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 16, n. 2, 2013.
- MILES, R.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York: Mc Graw Hill, 1978.
- MINTZBERG, H. Generic strategies: Toward a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, v. 5, p. 01-67, 1988.
- MORGAN, R. E.; STRONG, C. A. Business performance and dimensions of strategic orientation. **Journal of Business Research**, v. 56, p. 163-176, 2003.
- NEELY, A. **Measuring business performance**. London: The Economist Books, 1998.
- OTLEY, D. Performance management: A framework for management control systems research. **Management Accounting Research**, v. 10, n. 4, p. 363-382, 1999.
- PARMENTER, D. **Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2015.
- PHILIPPON, T. Has the US finance industry become less efficient? On the theory and measurement of financial intermediation. **The American Economic Review**, v. 105, n. 4, p. 1408-1438, 2015.
- PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.
- PORTER, M. E. **The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.
- RANGONE, A. Linking organizational effectiveness, key success factors and performance measures: an analytical framework. **Management Accounting Research**, v. 8, p. 207-219, 1997.
- ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. **Harvard Business Review**, v. 57, n. 2, p. 81-93, 1979.
- SIMONS, R. **Performance measurement and control systems for implementing strategy**. Upper Saddle River: Prentice Hall, Inc., 2000.
- SINK, S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- 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.

THOMAS, R.; BERTOLINI, L. Defining critical success factors in TOD implementation using rough set analysis. **Journal of Transport and Land Use**, v. 10, n. 1, p. 139-154, 2017.

THOMPSON JR., A., STRICKLAND III, A. J. Strategic Management: Concepts and Cases, 13th ed. New York: McGraw-Hill Higher Education, 2003.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND II, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração estratégica**. São Paulo: AMGH Editora, 2008.

VAN EWIJK, S. E.; ARNOLD, I. J. M. How bank business models drive interest margins: Evidence from US bank-level data. **The European Journal of Finance**, v. 20, n. 10, p. 850-873, 2014.

VASCONCELOS, A. C. F.; GUEDES, I. A.; CÂNDIDO, G. A. Aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton em pequenas e médias empresas: um estudo exploratório. **Revista GEPROS**, n. 2, p. 123, 2007.

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.

WOOLDRIDGE, J. M. **Introdução à econometria: Uma abordagem moderna**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.