

**COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO DAS ORGANIZAÇÕES DO AGRONEGÓCIO LISTADAS NA B3**

**STRATEGIC BEHAVIOR AND ECONOMIC AND FINANCIAL PERFORMANCE OF AGRIBUSINESS ORGANIZATIONS LISTED IN B3**

**COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO Y DESEMPEÑO ECONÓMICO Y FINANCIERO DE LAS ORGANIZACIONES DE AGRONEGOCIOS ENUMERADAS EN B3**

**Thiago Bruno de Jesus Silva**

Doutorando em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)  
Professor da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)  
Endereço: KM 12, Rod. Dourados-Itahum, CEP: 79804-970. Dourados, MS, Brasil  
Telefone: (67) 3411-3863  
E-mail: thiagobsilva@ufgd.edu.br

**Allison Manoel de Sousa**

Doutorando em Contabilidade pela Universidade Federal do Paraná (UFPR)  
Endereço: Av. Pref. Lothário Meissner, n. 632, Jardim Botânico, CEP: 80210-170. Curitiba, PR, Brasil  
Telefone: (41) 3360-4193  
E-mail: allison.msousa@gmail.com

**Luis Antonio Lay**

Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Regional de Blumenau (FURB)  
Professor do curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Contestado (UnC)  
Endereço: Av. Nereu Ramos, n. 1071, Jardim do Moinho, CEP: 89306-076. Mafra, SC, Brasil  
Telefone: (47) 3641-5500  
E-mail: luisantoniolay@gmail.com

**Laysa Gonçalves Cruz**

Mestranda em Zootecnia pela Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)  
Endereço: KM 12, Rod. Dourados-Itahum, CEP: 79804-970. Dourados, MS, Brasil  
Telefone: (67) 3411-3863  
E-mail: laysagcruz@hotmail.com

**Rodrigo Malta Meurer**

Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)  
Endereço: Cid. Universitária, Av. Costa e Silva, Pioneiros, CEP: 79070-900. Campo Grande, MS, Brasil  
Telefone: (67) 3345-3567  
E-mail: rodrigomeurer10@gmail.com

Artigo recebido em 12/05/2019. Revisado por pares em 20/08/2019. Reformulado em 30/08/2019. Recomendado para publicação em 10/10/2019. Publicado em 23/12/2019. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.

## RESUMO

O objetivo do estudo foi analisar o comportamento estratégico, tipificada de acordo com a tipologia de Miles e Snow (1978) e Porter (1980), no desempenho econômico-financeiro das organizações do agronegócio brasileiro listadas na B3. Foram analisadas 18 empresas do setor não-cíclico ligadas ao agronegócio. Os dados foram submetidos ao teste de Análise Multivariada de Variância e Teste de Tuckey. Os resultados indicam que as empresas com comportamento estratégico Prospector tem maiores índices de Liquidez Geral ao serem comparadas com as companhias dos demais comportamentos estratégicos. Os resultados sugerem que as empresas com comportamento estratégico Híbrido apresentam maior Rentabilidade do Ativo e tem menor Tamanho, no momento em que estas são comparadas com as companhias que adotaram apenas um comportamento estratégico, isto é, Diferenciação, Liderança em Custos e Foco.

**Palavras-chave:** Comportamento estratégico; Desempenho econômico-financeiro; Agronegócio.

## ABSTRACT

The objective of the study was to analyze the strategic behavior, typified according to the typology of Miles and Snow (1978) and Porter (1980), in the economic-financial performance of the Brazilian agribusiness organizations, listed in B3. Eighteen companies in the non-cyclical sector linked to agribusiness analyzed. The data submitted to the Multivariate Analysis of Variance test and the Tuckey test. The results indicate that companies with Prospector strategic behavior have higher General Liquidity indexes when compared to companies with other strategic behaviors. The results indicate that companies with a Hybrid strategic behavior have higher Asset Profitability and are smaller, when these compared with companies that have adopted only a strategic behavior, that is, Differentiation, Leadership in Costs and Focus.

**Keywords:** Strategic behavior; Economic-financial performance; Agribusiness.

## RESUMEN

El objetivo del estudio fue analizar el comportamiento estratégico, tipificado según la tipología de Miles y Snow (1978) y Porter (1980), en el desempeño económico-financiero de las organizaciones brasileñas de agronegocios, enumeradas en B3. Se analizaron 18 empresas del sector no cíclico vinculadas al agronegocio. Los datos fueron sometidos a la prueba de Análisis de Varianza Multivariante y la prueba de Tuckey. Los resultados indican que las empresas con comportamiento estratégico Prospector tienen índices de liquidez general más altos en comparación con las empresas con otros comportamientos estratégicos. Los resultados indican que las empresas con un comportamiento estratégico Híbrido tienen una Rentabilidad de Activos más alta y son de menor tamaño, cuando se comparan con empresas que han adoptado solo un comportamiento estratégico, es decir, Diferenciación, Liderazgo en Costos y Enfoque.

**Palabras clave:** Comportamiento estratégico; Desempeño económico y financeiro; Agronegocios.

## 1 INTRODUÇÃO

O conceito do agronegócio surge para se referir aos processos que integram o antes, durante e após a porteira da produção agrícola. Dominic e Theuvsen (2015) explicam que o agronegócio, em todo o mundo, encara os efeitos da globalização dos mercados, a industrialização agrícola, e a liberalização do comércio. Assim, segundo os autores, a força produtiva do agronegócio vai experimentar alterações tempestivas e importantes nas próximas décadas, o que pode superar a mudança ocorrida nos últimos 50 anos. Nesta esteira, segundo a empresa de análise de mercado *Lucintel Publisher Sample* – LUCINTEL (2013), os produtos alimentares agroindustriais deverão alcançar uma comercialização mundial de aproximadamente US\$ 1.148,3 bilhões em 2018, com um elevado crescimento ao longo dos seguintes cinco anos.

Dessa maneira, o agronegócio atrai níveis crescentes de atenção de organizações multilaterais, decisões políticas e da sociedade civil por várias razões, desde preocupações com segurança alimentar e as mudanças climáticas até a implementação de estratégias de valor compartilhado (PORTER; KRAMER, 2011). Assim, a competitividade das organizações tem sido convencionalmente avaliada tanto em nível regional como setorial. Em que houve uma crescente ênfase em avaliar a competitividade em nível empresarial, visto ser comumente aceito que a capacidade das nações de aumentar o nível de crescimento e desenvolvimento econômico e, por sua vez, proporcionar aos seus cidadãos melhor padrão de vida, o que depende da competitividade das suas organizações (VOULGARIS; LEMONAKIS, 2014).

Ao visar à competitividade, Thompson Jr., Strickland e Gamble (2008) explicam que a estratégia é fator primordial à sua obtenção, uma vez alcançada, através da expansão empresarial, leva a satisfação dos clientes, competitividade mercadológica e desempenho econômico-financeiro. Morgan e Strong (2003) ponderam que as estratégias de uma organização são as formas como estas decidem competir no mercado.

Neste interim, Wang (2008), apontam que as organizações podem ser categorizadas por meio de quatro tipologias estratégicas, que são descritas no trabalho de Miles e Snow (1978). Estas quatro estratégias correspondem à: estratégia prospectora, estratégia defensora, estratégia analisadora e estratégia reativa. A partir de uma outra ótica que

complementa estas quatro estratégias, Porter (1980) descreve que as tipologias também podem ser categorizadas a partir de outros quatro aspectos: liderança em custo, diferenciação e foco. Adicionalmente, com uma lente complementar ao mencionado por Porter (1980), o estudo de Pertusa-Ortega, Molina-Azorín e Claver-Cortés (2009), apresenta a estratégia híbrida que combina os elementos de diferenciação e liderança em custo.

Contudo, os estudos anteriores não consideraram a estratégia híbrida no que confere à lógica de estratégias explicitada no trabalho de Porter (1980). Assim, estes trabalhos podem ter categorizado a tipologia estratégica híbrida como não identificada. Para Pertusa-Ortega, Molina-Azorín e Claver-Cortés (2009), torna-se interessante estudar as estratégias híbridas (que combinam custos baixos e elementos de diferenciação), em um ambiente cada vez mais, dinâmico e turbulento. Destaca-se, também, que as investigações anteriores não consideraram a oportunidade de crescimento.

Neste sentido, a escassa quantidade de estudos sobre o efeito do comportamento estratégico sobre o desempenho das empresas do agronegócio, ao acrescentar a estratégia híbrida de Porter (1980) no âmbito da análise e, além de, considerar outras variáveis na relação entre tal comportamento e o desempenho, desenha - se um problema de pesquisa, pouco explorado. Diante do apresentado, este estudo pretende responder a seguinte pergunta de pesquisa: qual a influência do comportamento estratégico, de acordo com a tipologia de Miles e Snow (1978) e de Porter (1980), no desempenho econômico-financeiro das organizações do agronegócio brasileiro listadas na Brasil Bolsa Balcão (B3). Nestas circunstâncias, o objetivo do estudo será analisar a relação do comportamento estratégico, de acordo com a tipologia de Miles e Snow (1978) e de Porter (1980), no desempenho econômico-financeiro das organizações do agronegócio brasileiro listadas na B3.

No entendimento de Brenes, Montoya e Ciravegna (2014), há poucas evidências sobre o agronegócio latino-americano e suas práticas gerenciais, no qual permanece grosseiramente sub representado em estudo de gestão estratégica. O agronegócio é o segmento que envolve diversas organizações, o que promove o desenvolvimento econômico de vários países. Particularmente, Madanoglu et al., (2014), ponderam a existência de escassez de estudos, sobretudo, em países em desenvolvimento que usam formas híbridas de estratégia competitivas e relacionam ao desempenho das empresas. Neste cenário, que o agronegócio

está inserido, em um contexto de competitividade internacional impactado pelos fatores externos e internos à organização, bem como, em relação às instituições sociais, torna-se importante investigar a influência do comportamento estratégico, de acordo as tipologias de Miles e Snow (1978) e Porter (1980), no seu desempenho econômico-financeiro.

Mapa (2011) explica que o agronegócio é o motor da economia do Brasil, e que este setor registra importantes avanços quantitativos e qualitativos. Dessa forma, o autor comenta que estes avanços mantém o agronegócio como setor de grande capacidade empregadora e de geração de renda. Este setor é o mais importante da economia nacional, que representa em torno de um terço do PIB brasileiro (BACHA, 2004). De forma complementar, destaca-se a relação do comportamento estratégico no desempenho econômico-financeiro das organizações do agronegócio, ao considerar a economia brasileira e mundial. Por este motivo, este artigo se concentra neste tipo específico de negócio.

Desta forma, a continuidade de estudo sobre esta temática faz parte do objetivo principal da investigação, o que a torna relevante. Investigações sob esta ênfase focalizaram somente o comportamento estratégico, ao analisar as tipologias separadamente, apenas o desempenho econômico-financeiro ou relacionaram as duas temáticas. Com isso, a presente pesquisa, também, avança na literatura ao utilizar a oportunidade de crescimento e as estratégias híbridas como novas variáveis.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O comportamento estratégico, tipologias estratégicas ou as estratégias competitivas podem ser categorizados de diferentes formas (HERBERT; DERESKY, 1987). Além disso, Herbert e Deresky (1987) mencionam que dependendo de cada situação, as estratégias podem ter objetivos distintos, entretanto, são aplicadas a qualquer tipo de organização. A estratégia é adotada com o intuito de delimitar os procedimentos competitivos e as abordagens administrativas utilizadas para a expansão e transição empresarial, ao proporcionar a satisfação dos clientes, competitividade mercadológica, desempenho financeiro e não financeiro (THOMPSON JR; STRICKLAND; GAMBLE, 2008).

Para Miles e Snow (1978), as organizações redefinem e ajustem constantemente seus mecanismos de gestão, sua estrutura interna, bem como, às suas relações e processos

gerenciais para o alcance dos objetivos estratégicos. Porém, embora cada organização possua suas estratégias, existem semelhanças entre elas, o que possibilita que pesquisadores identifiquem abordagens comuns entre as organizações (KOSEOGLU *et al.*,2013).

Anwar e Hasnu (2017), afirmam que a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) e de Porter (1980) permanecem entre os quadros mais citados, testados, criticados e refinados. Segundo Kober e Paul (2007), descreve o estudo de Miles e Snow (1978) indica quatro tipos estratégicos, os quais possibilitam descrição rica das características organizacionais associadas a cada estratégia. Para Walker (2013), esta tipologia oferece explicações de como as empresas se comportam em seu ambiente, respondem aos problemas de ciclo adaptativo e buscam soluções. Neste sentido, tem-se as estratégias prospectora, defensora, analisadora e reatora.

Na estratégia prospectora, como explicam Andrews et al. (2008), as empresas estão envolvidas em um ambiente mais dinâmico e se empenham na busca constante da inovação, novos produtos e oportunidades de mercado. A inovação pode ser até mais importante do que os altos níveis rentabilidade. Ainda, os mesmos pesquisadores denotam que o comportamento é caracterizado e percebido em organizações criativas que modificam e propiciam mudanças e incertezas, com as quais a concorrência tem que se adaptar e responder.

Na estratégia defensora, as organizações mantêm um ambiente estável, por meio da produção de apenas um conjunto de produtos que são direcionados a um segmento estreito do mercado. Vale ressaltar o sucesso desta estratégia deriva da forma como servem eficientemente este mercado. Assim, cumprem o padrão existente dos produtos ou serviços (WALKER, 2013).

Na estratégia analisadora, combinam-se aspectos das estratégias prospectora e defensora, visto que tenta diminuir o risco e aumentar a oportunidade de lucro, o que torna uma relação de equilíbrio entre a estratégia prospectora e analisadora. Miles e Snow (1978), explicam que o comportamento estratégico analisador diferencia a estrutura e os processos da organização para acomodar áreas estáveis e dinâmicas de funcionamento. Observa-se que empresas tipificadas, como analisadoras, combinam esforços de aspectos da estratégia

defensora (consolidação de mercado com eficiência) e da estratégia prospectora (ampliação de serviços e oferta em novos mercados).

Para Schneider et al., (2009), as tipologias estratégicas de Porter (1980) subsidiam as empresas em analisar a organização como um todo como, por exemplo, prever futuras evoluções, compreender a concorrência, e traduzir esta análise em uma estratégia competitiva para um determinado negócio.

A estratégia de liderança em custo aborda que a empresa concentra seus esforços na busca incessante da eficiência produtiva, ampliação do volume de produção, minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, bem como, pesquisa e desenvolvimento, o que apresenta através do seu preço o principal atrativo para o consumidor. Entretanto, na estratégia competitiva de diferenciação, a organização investe mais em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, no momento que tem como finalidade a criação de diferenciais para os seus consumidores. A estratégia competitiva de foco é definida como escolher um alvo restrito pelo qual, por meio da diferenciação ou do custo, a organização se especializará para segmentos ou nichos específicos (PORTER, 1980).

Segundo Miller (1992), as organizações podem programar a liderança de custos e diferenciação de forma simultânea. Pertusa-Ortega, Molina-Azorín e Claver-Cortés (2009), explicam que a estratégia híbrida surge no momento em que se combina mais de uma estratégia, o que pode enfatizar na eficiência e na diferenciação. Porter (1980) conceitua “presa no meio” como uma decisão de adotar uma posição intermediária e que sua estratégia relaciona custos quanto diferenciação. Para Miller (1992), as empresas que utilizam apenas uma estratégia pode ser mais vulnerável e rígida a tal mudanças do que a empresas que enfatizam, em suas dimensões, uma estratégia híbrida.

Dependendo do comportamento estratégico que as organizações adotam, o desempenho econômico-financeiro sofre influências positivas ou negativas (DESARBO et al., 2005). A avaliação do desempenho econômico-financeiro tem o objetivo de controlar e monitorar as estratégias estabelecidas, por meio da confrontação dos resultados alcançados com os resultados almejados (SIMONS, 2000). Caso a organização obtenha desempenho

econômico-financeiro indesejado, pode ser resultado de uma adoção estratégica inadequada, de outra forma, caso ocorra o alcance de desempenho econômico-financeiro desejável, pode ser decorrente das escolhas estratégias apropriadas, ao considerar o ambiente e o mercado em que estão inseridas (VENKATRAMAN; PRESCOTT, 1990).

Segundo Rabobank (2012), as estratégias afetam o desempenho econômico-financeiro das organizações do agronegócio. Neste contexto, observa poucos estudos sobre o efeito do comportamento estratégico sobre o desempenho das empresas do agronegócio (SLIJPER, 2017). Como exemplo: Rosseto e Rosseto (2001), Pletsch et al. (2015), Santos et al., (2017), Dal Magro et al. (2017), consideraram a estratégia do Miles e Snow. Já, Bayraktar et al., (2016) e Slijper (2017), abordaram a estratégia de Porter (1980). No estudo de Heinzen, Cecon e Lavarda, (2016), verifica-se que ambas as tipologias estratégicas implicam no desempenho econômico-financeiro das organizações do setor cíclico da B3. Mesmo com estas evidências, nenhuma destas investigações considerou a estratégia híbrida de Porter (1980), o que pode ter implicado na categorização desta tipologia estratégica como tipologia estratégica não identificada.

Assim, a presente investigação pode contribuir e preencher a lacuna de pesquisa, além de abordar a relação da tipologia de Miles e Snow (1978) e Porter (1980) no desempenho econômico-financeiro das organizações do agronegócio.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa foi caracterizada como exploratória com abordagem quantitativa, haja vista que foi utilizada informações documentais e dados econômico-financeiro provenientes dos demonstrativos contábeis.

A população do estudo foi composta por companhias do setor de consumo não-cíclico, que realizam atividades ligadas ao agronegócio. Destaca-se que o critério utilizado para seleção segue ao Schonorrenberger (2008), que define as organizações que tenham preponderantemente ou exclusivamente o agronegócio em sua cadeia de produção ou no produto final. A escolha desse setor ocorreu pela similaridade do mercado. Tais empresas teriam as mesmas condições para o estabelecimento de suas estratégias, o que expurga a possibilidade da ocorrência de interferência de determinadas estratégias estarem vinculadas



às condições de setor diferenciado. Assim, das empresas listadas no setor de consumo não cíclico, foram encontradas 23, em que destas, 5 foram excluídas do estudo por não terem dados em todo o período analisado, do qual o foi aberto capital a partir de 2016 ou não realizaram atividades preponderantemente ou exclusivamente o agronegócio em sua cadeia produtiva em alguma parte da cadeia de produção.

Com isso, a amostra do estudo foi composta por 18 empresas que são apresentadas na Quadro 1.

Quadro 1 - Empresas integrantes da amostra

| Razão social das empresas                    |                                      |
|--|--------------------------------------|
| Ambev S.A.                                   | Minerva S.A.                         |
| Biosev S.A.                                  | Minupar Participações S.A.           |
| Brasilagro Cia Bras. de Prop. Agrícolas      | Natura Cosméticos S.A.               |
| BRF S.A.                                     | Conservas Oderich S.A.               |
| Excelsior Alimentos S.A.                     | Companhia Brasileira de Distribuição |
| JBS S.A.                                     | Pomifrutas S.A.                      |
| Josapar- Joaquim Oliveira S.A. Participações | São Martinho S.A.                    |
| M. Dias Branco Sa Ind. e Com. de Alimentos   | SLC Agrícola S.A.                    |
| Marfrig Global Foods S.A.                    | Terra Santa Agro S.A.                |

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa, 2019.

Com a definição da amostra do estudo, foram coletados os relatórios de administração destas companhias no ano de 2017 com a finalidade de identificar as tipologias de Miles e Snow (1978).

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

| Estratégia Organizacional | Classificação |
|---------------------------|---------------|
| Não Identificada          | 1             |
| Prospectora               | 2             |
| Defensora                 | 3             |
| Analisadora               | 4             |
| Reativa                   | 5             |

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa, 2019.

A categorização foi realizada de forma similar ao estudo de Pletsch et al., (2015), Silva, Lay e Silva (2016), Santos et al., (2017) e Dal Magro, Silva e Klann (2017), que buscaram identificar a tipologia estratégica das empresas a partir de afirmativas descritivas contidas no relatório da administração. De forma complementar, a leitura do relatório de administração das 18 empresas pertencentes à amostra na busca de afirmativas que permitissem tipificar a

postura estratégica. Por exemplo: comportamento prospector – “[...] A busca pela valorização das nossas propriedades é o principal elemento de nossa estratégia. Adquirimos propriedades rurais que acreditamos ter significativo potencial de geração de valor e a transformação da terra é o principal vetor de valorização dessas propriedades.”; comportamento reativo – “[...] Após análises de rentabilidade, a Companhia optou por adotar as seguintes ações: replantio de soja e plantio do milho 2ª safra, replantio com algodão de 1ª safra e seguir com cultura, mesmo com baixas produtivas e plantio de algodão de 2ª safra”.

Para verificar o comportamento estratégico de Porter (1980), analisaram-se as estratégias organizacionais das empresas que compõem a amostra por meio das páginas institucionais. Realizou-se a leitura das informações das páginas institucionais que permitissem tipificar o comportamento estratégico. Por exemplo: comportamento de diferenciação – “[...] liderar o setor sucroenergético ao gerar resultados sustentáveis, a partir da terra, de parcerias e de conhecimento, produzindo de modo eficiente alimentos e energia, para servir aos nossos clientes”; comportamento híbrido – “[...] oferecer alimentos de qualidade, inovadores, saudáveis, saborosos e com preços competitivos, ao proporcionar o bem-estar e a felicidade das pessoas”.

Assim, foram tabuladas as estratégias das empresas conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – Categorização das estratégias competitivas segundo Porter (1980)

| Estratégias Competitivas | Categorização |
|--------------------------|---------------|
| Não identificada         | 1             |
| Diferenciação            | 2             |
| Liderança em custos      | 3             |
| Foco                     | 4             |
| Híbrida                  | 5             |

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa, 2019.

Após identificação das tipologias, foram tabuladas as informações contábeis anuais necessárias para o cálculo dos indicadores econômico-financeiros de todas as empresas que compõem a amostra, entre 2013 e 2017, a partir de dados coletados na base *Econômica*®.

Diante desse contexto, foram calculados os índices da Estrutura de Capital: Participação de Capital de Terceiros (PARTCTERC) e Imobilização do Patrimônio Líquido

(IMOBPL); índices de liquidez: Liquidez Geral (LIQGER), Liquidez Corrente (LIQCOR) e Liquidez Seca (LIQSEC); Rentabilidade: Rentabilidade do Ativo (ROA) e Rentabilidade do Patrimônio Líquido (ROE); Oportunidade de Crescimento: Crescimento das Vendas (CV). Além disso, foram selecionadas como variáveis de controle o Tamanho (TAM) e Endividamento (ENDV) das companhias que integram a amostra do estudo.

Quadro 4 – Índices econômico-financeiros

| Indicador  | Fórmula  |
|--|--|
| <b>Estrutura de Capital</b>                      |  |
| Participação de Capital de Terceiros (PARTCTERC) | $\frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não-Circulante}}{\text{Patrimônio Líquido}}$                                    |
| Imobilização do Patrimônio Líquido (IMOBPL)      | $\frac{\text{Ativo Não Circulante} - \text{Realiz. a Longo Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$                                   |
| <b>Liquidez</b>                                  |  |
| Liquidez Geral (LIQGER)                          | $\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Ativo Realiz. a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não circulante}}$ |
| Liquidez Corrente (LIQCOR)                       | $\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo circulante}}$  |
| Liquidez Seca (LIQSEC)                           | $\frac{\text{Ativo Circ.} - \text{Estoques-Disp. Antecipadas-Tributos a Recuperar}}{\text{Passivo Circulante}}$                  |
| <b>Rentabilidade</b>                             |  |
| Rentabilidade do Ativo (ROA)                     | $\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo total}}$  |
| Rentabilidade do Patrimônio Líquido (ROE)        | $\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$   |
| <b>Oportunidade de crescimento</b>               |  |
| Crescimento nas vendas (CV)                      | $\frac{(\text{Vendas no período 1} - \text{vendas no período 0})}{\text{vendas no período 0}}$                                   |
| <b>Tamanho e Endividamento</b>                   |  |
| Tamanho (TAM)                                    | $\text{Ln do ativo total}$   |
| Endividamento (ENDV)                             | $(\text{Passivo oneroso} / \text{Ativo Total}) \times 100$   |

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

Os indicadores da estrutura de capital, liquidez, rentabilidade, oportunidade de crescimento, tamanho e endividamento, apresentadas no Quadro 4, foram relacionados com as variáveis dependentes do estudo que determinam as variáveis dependentes. As categorizações das estratégias organizacionais do Miles e Snow (1978) e Porter (1980) determinaram as variáveis independentes do estudo.

Para análise dos dados, realizou-se o teste de normalidade (*Kolmogorov-Smirnov*) das variáveis dependentes, que evidenciou uma distribuição normal das variáveis a um nível 5% ( $p\text{-value} < 0,05$ ). Pela amostra ter apresentado distribuição normal, os dados foram submetidos em Análise Multivariada de Variância (ANOVA). Em seguida, realizou-se o Teste

de Tuckey para comparações múltiplas a partir do resultado da ANOVA que teve como propósito verificar as diferenças entre os grupos analisados referente às estratégias organizacionais das empresas.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Primeiramente, abordou-se o comportamento estratégico do Miles e Snow (1978).

##### 4.1 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DE MILES E SNOW (1978)

No Quadro 4, sumarizam algumas inferências que determinam a categorização de acordo os comportamentos estratégicos.

Quadro 4 – Categorização do comportamento estratégico de Miles e Snow (1978)

| Empresa | Observação no relatório da administração  | Comportamento Estratégico | Sustentação Teórica  |
|---------|---|---------------------------|--|
| Marfrig | "[...] desenvolvimento da nova linha de molhos prontos para carnes, em parceria com a Nestlé Professional, e de produtos à base de arroz em "pouches" e latas."   | Prospectora               | Miles e Snow (1978) descrevem que os prospectores estão em um ambiente dinâmico, ao buscar inovação quanto ao desenvolvimento de novos produtos e oportunidades de mercado. Também, são os que realizam mudanças em seus respectivos setores, em que estas mudanças consistem nas principais vantagens ao ser comparada com seus concorrentes. |
| Minupar | "[...] maior penetração comercial nos mercados internos e externos, na maior diversificação geográfica no rading de produtos próprios e de terceiros, no contínuo aperfeiçoamento dos programas de eficiências operacionais e comerciais e na gestão eficiente de riscos, sempre com responsabilidade fiduciária, fundamentada no processo de desalavancagem financeira e na geração de retorno consistente a longo prazo." | Defensora                 | Miles e Snow (1978) caracterizam os defensores como os que são constantemente eficientes na produtividade e nos processos de produção, haja vista o domínio do produto e mercado a partir de investimentos para ter preços mais competitivos ou de alta qualidade.   |
| Biosev  | "[...] a Biosev prosseguiu avançando no seu projeto empresarial e manteve prioridades voltadas para o aumento da produtividade e da eficiência operacional, ao mesmo tempo em que reforçou o compromisso com o processo de renovação do seu canal"  | Analisadora               | Miles e Snow (1978) salientam que os analisadores diferenciam a estrutura e os processos da organização para ter áreas estáveis e dinâmicas de funcionamento. Também, tendem a minimizar o risco e maximizar a lucratividade de suas operações. Assim, ao combinar os pontos fortes dos defensores e analisadores.                             |

| Empresa    | Observação no relatório da administração  | Comportamento Estratégico | Sustentação Teórica  |
|------------|---|---------------------------|--|
| Pomifrutas | [...] levaram a Companhia a uma situação de forte constrangimento financeiro, impossibilitando a continuidade de produção sobre diversas áreas de pomares, sendo praticamente forçada a devolver aproximadamente 300 hectares de pomares arrendados, com consequente dispensa de vários colaboradores." | Reativa                   | Miles e Snow (1978) descrevem que as empresas reativas se ajustam ao ambiente instável. Isso porque, necessita de mecanismos que devem ser realizados em um ambiente de mudança. |

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa, 2019.

Observa-se que 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. As empresas com características de estratégia analisadora estão focadas na melhoria dos processos e eficiência de seus produtos. Contudo, estão preocupadas, também, com a constante inovação pelo lançamento de novos produtos e crescimento perante o mercado. As organizações caracterizadas com a estratégia defensora, em contraste da prospectora, enfatizam a eficiência e são fortemente voltadas a manutenção do nicho, com uma gama limitada de produtos ou serviços. Verifica-se que as organizações, com características da estratégia reativa, estão preocupadas em reagir perante as imposições e externalidades do mercado.

Após demonstrar algumas das inferências que indicaram as categorizações das empresas do agronegócio de acordo aos comportamentos estratégicas, tem-se a análise descritiva dos dados. Na Tabela 1 são apresentadas quais estratégias organizacionais de Miles e Snow (1978) são observadas nas organizações.

Tabela 1 – Frequência do comportamento estratégico de Miles e Snow (1978)

| Estratégias      | Quantidade | %          |
|------------------|------------|------------|
| Não identificada | 2          | 11,1       |
| Prospectora      | 6          | 33,3       |
| Defensora        | 5          | 27,8       |
| Analisadora      | 3          | 16,7       |
| Reativa          | 2          | 11,1       |
| <b>Total</b>     | <b>18</b>  | <b>100</b> |

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa, 2019.

Os resultados evidenciam o equilíbrio entre os comportamentos estratégicos de Miles e Snow (1978). O comportamento estratégico prospector e defensor tiveram a maior

quantidade dos casos, com 33,3% e 27,8%, respectivamente. As estratégias analisadoras e reativas apresentaram os respectivos resultados: 16,7% e 11,1% dos casos. Vale destacar, que não foi possível identificar nos relatórios da administração, o comportamento estratégico de uma empresa, o que foi excluída da análise ANOVA e, subsequente, do teste de Tukey.

Mais à frente, os resultados vão ao encontro com as evidências das investigações de Silva, Lay e Silva (2016), Dal Magro, Silva e Klann (2017). Uma vez que a maior porcentagem de organizações analisadas adota a estratégia prospectora de Miles e Snow (1978). Entretanto, foram divergentes com as investigações de Rosseto e Rosseto (2001), Almeida, Antonialli e Gomes (2011) e Santos et al., (2017), os quais evidenciaram que a maioria das organizações adota o comportamento estratégico analisador.

Na Tabela 2, é possível constatar que existe diferença no desempenho econômico-financeiro das empresas em relação às estratégias organizacionais, ao considerar o teste da Análise Multivariada de Variância (ANOVA). Antes de efetuá-lo, aplicou-se o teste não paramétrico de *Kolmogorov-Smirnov* 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 | 4424,422           | 3  | 1474,807       | 2,109 | 0,105 |
|           | Nos grupos   | 60125,141          | 86 | 699,130        |       |       |
|           | Total        | 64549,564          | 89 |                |       |       |
| IMOBPL    | Entre Grupos | 616,493            | 3  | 205,498        | 1,772 | 0,159 |
|           | Nos grupos   | 9974,027           | 86 | 115,977        |       |       |
|           | Total        | 10590,520          | 89 |                |       |       |
| LIQGERAL  | Entre Grupos | 10,497             | 3  | 3,499          | 4,997 | 0,003 |
|           | Nos grupos   | 60,221             | 86 | 0,700          |       |       |
|           | Total        | 70,718             | 89 |                |       |       |
| LIQCOR    | Entre Grupos | 3,370              | 3  | 1,123          | 1,218 | 0,308 |
|           | Nos grupos   | 79,297             | 86 | 0,922          |       |       |
|           | Total        | 82,666             | 89 |                |       |       |
| LIQSEC    | Entre Grupos | 2,976              | 3  | 0,992          | 2,416 | 0,072 |
|           | Nos grupos   | 35,311             | 86 | 0,411          |       |       |
|           | Total        | 38,288             | 89 |                |       |       |
| ROA       | Entre Grupos | ,042               | 3  | 0,014          | 1,995 | 0,121 |
|           | Nos grupos   | ,602               | 86 | 0,007          |       |       |
|           | Total        | ,644               | 89 |                |       |       |
| ROE       | Entre Grupos | 9,829              | 3  | 3,276          | 0,876 | 0,457 |
|           | Nos grupos   | 321,500            | 86 | 3,738          |       |       |
|           | Total        | 331,329            | 89 |                |       |       |
| CV        | Entre Grupos | ,197               | 3  | 0,066          | 0,758 | 0,521 |

|      |              | Soma dos Quadrados | DF | Quadrado Médio | Z     | Sig.  |
|------|--------------|--------------------|----|----------------|-------|-------|
|      | Nos grupos   | 7,350              | 85 | 0,086          |       |       |
|      | Total        | 7,546              | 88 |                |       |       |
| TAM  | Entre Grupos | 20,791             | 3  | 6,930          | 9,241 | 0,000 |
|      | Nos grupos   | 64,497             | 86 | 0,750          |       |       |
|      | Total        | 85,288             | 89 |                |       |       |
| ENDV | Entre Grupos | 1249,184           | 3  | 416,395        | 0,737 | 0,533 |
|      | Nos grupos   | 4424,422           | 3  | 1474,807       |       |       |
|      | Total        | 60125,141          | 86 | 699,130        |       |       |

\* Significância ao nível de 5%.

\*\* Significância ao nível de 10%.

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa, 2019.

Verifica-se que os comportamentos estratégicos apresentaram relação significativa, ao nível de 5%, com a Liquidez Geral (LIQGERAL) e Tamanho (TAM) das empresas. Ao considerar o nível de significância de 10%, as estratégias organizacionais estão relacionadas com a Liquidez Seca (LIQSECA). Contudo, os comportamentos não apresentaram relação com os demais indicadores.

Na Tabela 3, apresentam-se os resultados descritivos da ANOVA para as variáveis significantes ao nível de 5% e 10%.

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 |        |        |       |
| LIQGER | 2     | 5     | 1,515         | 1,429       | 0,286                                    | 0,925           | 2,105  | 0,616  | 5,628 |
|        | 3     | 5     | 0,723         | 0,398       | 0,080                                    | 0,558           | 0,887  | 0,107  | 1,469 |
|        | 4     | 4     | 0,929         | 0,574       | 0,128                                    | 0,660           | 1,198  | 0,347  | 2,490 |
|        | 5     | 4     | 0,695         | 0,244       | 0,055                                    | 0,580           | 0,809  | 0,144  | 1,360 |
|        | Total | 20    | 0,982         | 0,891       | 0,094                                    | 0,796           | 1,169  | 0,107  | 5,628 |
| LIQSEC | 2     | 5     | 1,196         | 0,587       | 0,117                                    | 0,953           | 1,438  | 0,620  | 3,637 |
|        | 3     | 5     | 0,720         | 0,538       | 0,108                                    | 0,498           | 0,942  | 0,049  | 1,666 |
|        | 4     | 4     | 1,030         | 0,607       | 0,136                                    | 0,746           | 1,314  | 0,278  | 2,980 |
|        | 5     | 4     | 0,908         | 0,830       | 0,186                                    | 0,519           | 1,296  | 0,041  | 3,732 |
|        | Total | 20    | 0,963         | 0,656       | 0,069                                    | 0,825           | 1,100  | 0,041  | 3,732 |
| TAM    | 2     | 5     | 7,084         | 0,646       | 0,129                                    | 6,817           | 7,350  | 5,900  | 7,681 |
|        | 3     | 5     | 5,903         | 0,901       | 0,180                                    | 5,531           | 6,275  | 4,637  | 7,076 |
|        | 4     | 4     | 6,805         | 0,782       | 0,175                                    | 6,440           | 7,171  | 5,836  | 8,088 |
|        | 5     | 4     | 6,227         | 1,110       | 0,248                                    | 5,708           | 6,746  | 4,811  | 7,955 |
|        | Total | 20    | 6,503         | 0,979       | 0,103                                    | 6,298           | 6,708  | 4,637  | 8,088 |

\* 2 Estratégia prospectora; 3 Estratégia Defensora; 4 Estratégia Analisadora; 5 Estratégia Reativa.

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa, 2019.

Os resultados apresentados indicam três pontos relevantes: a estratégia prospectora obteve a maior média em relação à Liquidez Geral (LIQGER), enquanto a estratégia reatora a

menor média. Contudo, os resultados também evidenciam que para o Tamanho (TAM), as estratégias prospectora e analisadora tiveram maior média em relação às estratégias reatora e defensora que obtiveram menor média. Por fim, em relação à Liquidez Seca (LIQSEC), é possível constatar que as organizações com maior liquidez seca são as que possuem a estratégia prospectora, enquanto a menor foi para organizações reatoras e defensoras.

O resultado corrobora com o estilo comportamental do prospector, em que as ações estratégicas de prospecção, para dinamicidade e por ser proativas em busca de constante inovação (RUEKERT; WALKER JR, 1987). O resultado também é condizente com a realidade do comportamento de reação, que para combater a concorrência e emergir em novos mercados, se tornam efetivos apenas no momento em que há acontecimentos significativos e, deste modo, podem não estar preparadas para eventuais crises, o que permite que dependam, em maior proporção que as demais organizações, de recursos de terceiros para enfrentar tais períodos (DAL MAGRO, SILVA & KLANN, 2017).

O resultado do teste de Tukey é apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 – Resultado do teste de Tukey

| Variável Dependente | (I)***<br>Estratégia | (J)***<br>Estratégia | Diferença<br>média (I-J) | Erro<br>Padrão | Sig.    | Intervalo de Confiança<br>95% |                    |
|---------------------|----------------------|----------------------|--------------------------|----------------|---------|-------------------------------|--------------------|
|                     |                      |                      |                          |                |         | Limite<br>Inferior            | Limite<br>Superior |
| LIQGER              | 2                    | 3                    | <b>0,793</b>             | 0,237          | 0,007*  | 0,172                         | 1,413              |
|                     |                      | 4                    | <b>0,586</b>             | 0,251          | 0,098** | -0,072                        | 1,244              |
|                     |                      | 5                    | <b>0,821</b>             | 0,251          | 0,008*  | 0,163                         | 1,478              |
|                     | 3                    | 2                    | <b>-0,793</b>            | 0,237          | 0,007*  | -1,413                        | -0,172             |
|                     |                      | 4                    | -0,206                   | 0,251          | 0,844   | -0,864                        | 0,451              |
|                     |                      | 5                    | 0,028                    | 0,251          | 0,999   | -0,630                        | 0,686              |
|                     | 4                    | 2                    | <b>-0,586</b>            | 0,251          | 0,098** | -1,244                        | 0,072              |
|                     |                      | 3                    | 0,206                    | 0,251          | 0,844   | -0,451                        | 0,864              |
|                     |                      | 5                    | 0,234                    | 0,265          | 0,812   | -0,459                        | 0,928              |
|                     | 5                    | 2                    | <b>-0,821</b>            | 0,251          | 0,008*  | -1,478                        | -0,163             |
|                     |                      | 3                    | -0,028                   | 0,251          | 0,999   | -0,686                        | 0,630              |
|                     |                      | 4                    | -0,234                   | 0,265          | 0,812   | -0,928                        | 0,459              |
| LIQSEC              | 2                    | 3                    | <b>0,475</b>             | 0,181          | 0,050*  | 0,000                         | 0,950              |
|                     |                      | 4                    | 0,165                    | 0,192          | 0,826   | -0,338                        | 0,669              |
|                     |                      | 5                    | 0,288                    | 0,192          | 0,443   | -0,216                        | 0,792              |
|                     | 3                    | 2                    | <b>-0,475</b>            | 0,181          | 0,050*  | -0,950                        | 0,000              |
|                     |                      | 4                    | -0,310                   | 0,192          | 0,377   | -0,814                        | 0,194              |
|                     |                      | 5                    | -0,187                   | 0,192          | 0,764   | -0,691                        | 0,316              |
|                     | 4                    | 2                    | -0,165                   | 0,192          | 0,826   | -0,669                        | 0,338              |
|                     |                      | 3                    | 0,310                    | 0,192          | 0,377   | -0,194                        | 0,814              |
|                     |                      | 5                    | 0,123                    | 0,203          | 0,930   | -0,408                        | 0,654              |
|                     | 5                    | 2                    | -0,288                   | 0,192          | 0,443   | -0,792                        | 0,216              |



| Variável Dependente | (I)***<br>Estratégia | (J)***<br>Estratégia | Diferença<br>média (I-J) | Erro<br>Padrão | Sig.   | Intervalo de Confiança<br>95% |                    |
|---------------------|----------------------|----------------------|--------------------------|----------------|--------|-------------------------------|--------------------|
|                     |                      |                      |                          |                |        | Limite<br>Inferior            | Limite<br>Superior |
| TAM                 |                      | 3                    | 0,187                    | 0,192          | 0,764  | -0,316                        | 0,691              |
|                     |                      | 4                    | -0,123                   | 0,203          | 0,930  | -0,654                        | 0,408              |
|                     | 2                    | 3                    | <b>1,181</b>             | 0,245          | 0,000* | 0,539                         | 1,823              |
|                     |                      | 4                    | 0,278                    | 0,260          | 0,708  | -0,402                        | 0,959              |
|                     |                      | 5                    | <b>0,857</b>             | 0,260          | 0,008* | 0,176                         | 1,537              |
|                     | 3                    | 2                    | <b>-1,181</b>            | 0,245          | 0,000* | -1,823                        | -0,539             |
|                     |                      | 4                    | <b>-0,903</b>            | 0,260          | 0,004* | -1,583                        | -0,222             |
|                     |                      | 5                    | -0,324                   | 0,260          | 0,598  | -1,005                        | 0,356              |
|                     | 4                    | 2                    | -0,278                   | 0,260          | 0,708  | -0,959                        | 0,402              |
|                     |                      | 3                    | <b>0,903</b>             | 0,260          | 0,004* | 0,222                         | 1,583              |
|                     |                      | 5                    | 0,578                    | 0,274          | 0,158  | -0,139                        | 1,296              |
|                     | 5                    | 2                    | <b>-0,857</b>            | 0,260          | 0,008* | -1,537                        | -0,176             |
| 3                   |                      | 0,324                | 0,260                    | 0,598          | -0,356 | 1,005                         |                    |
| 4                   |                      | -0,578               | 0,274                    | 0,158          | -1,296 | 0,139                         |                    |

\* 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: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa, 2019.

Os resultados reforçam as inferências apresentadas nas Tabelas 2 e 3. Desta forma, a estratégia prospectora obteve relação ao indicador Liquidez Geral (LIQGER), e com as demais variáveis com nível de significância de 5% quanto a estratégias defensora e reativa, e com 10% de significância à estratégia analisadora. Quanto à Liquidez Seca (LIQSEC), além da estratégia prospectora, a estratégia defensora está relacionada com este indicador, em que a estratégia prospectora obteve maior média. Por fim, para o indicador Tamanho (TAM), demonstram que a estratégia prospectora apresenta médias positivas e significativas em consideração às demais estratégias.

Os achados corroboram com os estudos Jusoh e Parnell (2008), Avci *et al.* (2011), Rabobank (2012), Plestch *et al.*, (2015), Silva, Lay e Silva (2016), Dal Magro, Silva e Klann (2017) e Anwar e Hasnu (2017). Isso, porque, os autores mencionam que as estratégias organizacionais possuem relação com medida de desempenho econômico-financeiro, o que foi verificado na presente investigação em relação as variáveis de Liquidez Geral (LIQGER), Liquidez Seca (LIQSEC) e Tamanho (Tamanho).

#### 4.2 PORTER (1980)

No Quadro 4, apresenta-se algumas inferências que determinam a categorização de acordo os comportamentos estratégicos.

Quadro 4 – Determinação das tipologias de Porter (1980)

| Empresa      | Observação na página institucional   | Comportamento Estratégico | Sustentação Teórica   |
|--------------|--|---------------------------|---|
| Brasilagro   | Ser a plataforma líder para o investimento e desenvolvimento de terras no Brasil.  | Diferenciação             | Porter (1980) descreve que as organizações optam em ter produtos exclusivos, com características que os diferenciam dos seus concorrentes.  |
| JBS          | "[...] sermos os melhores naquilo que nos propusermos a fazer, com foco absoluto em nossas atividades, garantindo os melhores produtos e serviços aos clientes, solidez aos fornecedores, rentabilidade aos acionistas e a oportunidade de um futuro melhor a todos os colaboradores". | Liderança em Custos       | Porter (1980) menciona que a estratégia de liderança em custos consiste em concentrar esforços na eficiência produtiva, ampliação do volume de produção, minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, para ter o melhor atrativo para o consumidor, o preço final do produto. |
| SLC Agrícola | Impactar positivamente gerações futuras, sendo líder mundial em eficiência no negócio agrícola e respeito ao planeta.  | Foco                      | Porter (1980) salienta que na estratégia de foco as organizações optam em atender um público estratégico com melhor qualidade   |
| M.Dias       | Oferecer alimentos de qualidade, inovadores, saudáveis, saborosos e com preços competitivos, proporcionando o bem-estar e a felicidade das pessoas.  | Híbrida                   | A estratégia híbrida combina elementos de diferenciação e liderança em custo (Kober <i>et al.</i> , 2007)   |

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa, 2019.

Na Tabela 8 são apresentadas algumas observações sobre o comportamento estratégico das companhias quanto à tipologia descrita por Porter (1980), adicionalmente ao comportamento estratégico híbrido. Das 18 empresas, 3 foram categorizadas com o comportamento de diferenciação, 5 de liderança de custos, 3 de foco e, por fim, 6 companhias foram categorizadas com comportamento organizacional híbrido. Além destas, uma empresa da amostra não foi possível identificar o comportamento estratégico. Assim, verifica-se a partir dos achados deste estudo que 35% das empresas possuem comportamento estratégico híbrido, que combina elementos de diferenciação e liderança.

Tabela 8 – Frequência das estratégias organizacionais de Porter (1980)

| Estratégias         | Quantidade | %          |
|---------------------|------------|------------|
| Não identificada    | 1          | 5,5        |
| Diferenciação       | 3          | 16,7       |
| Liderança em custos | 5          | 27,8       |
| Foco                | 3          | 16,7       |
| Híbrida             | 6          | 33,3       |
| <b>Total</b>        | <b>18</b>  | <b>100</b> |

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa, 2019.

Após identificar e classificar as estratégias das empresas analisadas, observa-se que não se foi possível identificar nos relatórios da administração, a tipologia estratégica. Desta forma, estas organizações foram excluídas da análise ANOVA e, por sua vez, do teste de Tukey.

Na tabela 8, é possível analisar que existe diferença no desempenho econômico-financeiro das empresas em relação às estratégias organizacionais, por meio do teste da Análise Multivariada (ANOVA). Antes de efetuá-lo, aplicou-se o teste não paramétrico de Kolmogorov-Sminorv para verificar a normalidade dos dados, que evidenciou uma distribuição normal das variáveis a um nível 5% ( $p\text{-value} < 0,05$ ). Os resultados da ANOVA de acordo com os índices das empresas constam na Tabela 9.

Tabela 9 – Resultado da ANOVA

|           |              | Soma dos Quadrados | DF | Quadrado Médio | Z     | Sig.  |
|-----------|--------------|--------------------|----|----------------|-------|-------|
| PARTCTERC | Entre Grupos | 1988,316           | 3  | 662,772        | 0,864 | 0,463 |
|           | Nos grupos   | 62150,911          | 81 | 767,295        |       |       |
|           | Total        | 64139,227          | 84 |                |       |       |
| IMOBPL    | Entre Grupos | 328,971            | 3  | 109,657        | 0,870 | 0,460 |
|           | Nos grupos   | 10205,445          | 81 | 125,993        |       |       |
|           | Total        | 10534,416          | 84 |                |       |       |
| LIQGERAL  | Entre Grupos | 18,093             | 3  | 6,031          | 9,364 | 0,000 |
|           | Nos grupos   | 52,169             | 81 | 0,644          |       |       |
|           | Total        | 70,261             | 84 |                |       |       |
| LIQCOR    | Entre Grupos | 3,539              | 3  | 1,180          | 2,315 | 0,082 |
|           | Nos grupos   | 41,277             | 81 | 0,510          |       |       |
|           | Total        | 44,816             | 84 |                |       |       |
| LIQSEC    | Entre Grupos | 3,840              | 3  | 1,280          | 4,148 | 0,009 |
|           | Nos grupos   | 24,995             | 81 | 0,309          |       |       |
|           | Total        | 28,835             | 84 |                |       |       |
| ROA       | Entre Grupos | 0,105              | 3  | 0,035          | 5,711 | 0,001 |
|           | Nos grupos   | 0,495              | 81 | 0,006          |       |       |
|           | Total        | 0,600              | 84 |                |       |       |
| ROE       | Entre Grupos | 5,798              | 3  | 1,933          | 0,481 | 0,697 |
|           | Nos grupos   | 325,676            | 81 | 4,021          |       |       |
|           | Total        | 331,474            | 84 |                |       |       |
| CV        | Entre Grupos | 0,199              | 3  | 0,066          | 0,751 | 0,525 |
|           | Nos grupos   | 7,063              | 80 | ,088           |       |       |
|           | Total        | 7,262              | 83 |                |       |       |

|      |              | Soma dos Quadrados | DF | Quadrado Médio | Z      | Sig. |
|------|--------------|--------------------|----|----------------|--------|------|
| TAM  | Entre Grupos | 15,762             | 3  | 5,254          | 10,272 | ,000 |
|      | Nos grupos   | 41,431             | 81 | ,511           |        |      |
|      | Total        | 57,193             | 84 |                |        |      |
| ENDV | Entre Grupos | 4008,367           | 3  | 1336,122       | 3,287  | ,025 |
|      | Nos grupos   | 32929,308          | 81 | 406,535        |        |      |
|      | Total        | 36937,675          | 84 |                |        |      |

\* Significância ao nível de 5%.

\*\* Significância ao nível de 10%.

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa, 2019.

Verifica-se, na Tabela 9, que as estratégias organizacionais apresentaram relação significativa, ao nível de 5%, com a Liquidez Geral, Liquidez Seca, ROA, Tamanho e ENDV. Em relação ao nível de 10%, percebe-se relação significativa entre as estratégias organizacionais e o indicador LIQCOR. Contudo, as estratégias organizacionais não apresentaram relação significativa com os demais indicadores. Na Tabela 10, foram apresentados os resultados descritivos da ANOVA de acordo com as estratégias de Diferenciação, Liderança em Custos, Foco e Híbrida.

Tabela 10 – Resultado descritivo da ANOVA

|        | N     | Média | Desvio Padrão | Erro Padrão | Intervalo de confiança de 95% para média |                 | Mínimo | Máximo |       |
|--------|-------|-------|---------------|-------------|--|-----------------|--------|--------|-------|
|        |       |       |               |             | Limite inferior                          | Limite superior |        |        |       |
| LIQGER | 2     | 3     | 1,934         | 1,737       | 0,449                                    | 0,972           | 2,896  | 0,665  | 5,628 |
|        | 3     | 7     | 0,642         | 0,266       | 0,045                                    | 0,551           | 0,734  | 0,107  | 1,084 |
|        | 4     | 1     | 0,995         | 0,083       | 0,037                                    | 0,892           | 1,098  | 0,883  | 1,066 |
|        | 5     | 6     | 0,856         | 0,508       | 0,093                                    | 0,666           | 1,045  | 0,144  | 2,490 |
|        | Total | 20    | 0,966         | 0,915       | 0,099                                    | 0,769           | 1,164  | 0,107  | 5,628 |
| LIQCOR | 2     | 3     | 1,805         | 0,650       | 0,168                                    | 1,445           | 2,165  | 1,260  | 3,975 |
|        | 3     | 7     | 1,268         | 0,641       | 0,108                                    | 1,047           | 1,488  | 0,074  | 2,335 |
|        | 4     | 1     | 1,140         | 0,166       | 0,074                                    | 0,933           | 1,346  | 0,988  | 1,406 |
|        | 5     | 6     | 1,321         | 0,856       | 0,156                                    | 1,001           | 1,641  | 0,139  | 4,331 |
|        | Total | 20    | 1,374         | 0,730       | 0,079                                    | 1,216           | 1,531  | 0,074  | 4,331 |
| LIQSEC | 2     | 3     | 1,385         | 0,687       | 0,177                                    | 1,005           | 1,766  | 0,873  | 3,637 |
|        | 3     | 7     | 0,864         | 0,484       | 0,082                                    | 0,698           | 1,031  | 0,049  | 1,666 |
|        | 4     | 1     | 0,809         | 0,177       | 0,079                                    | 0,589           | 1,030  | 0,620  | 0,976 |
|        | 5     | 6     | 0,800         | 0,596       | 0,109                                    | 0,578           | 1,023  | 0,041  | 2,980 |
|        | Total | 20    | 0,930         | 0,586       | 0,064                                    | 0,804           | 1,057  | 0,041  | 3,637 |
| ROA    | 2     | 3     | 0,050         | 0,058       | 0,015                                    | 0,018           | 0,082  | 0,008  | 0,245 |
|        | 3     | 7     | 0,049         | 0,054       | 0,009                                    | 0,030           | 0,067  | 0,004  | 0,267 |
|        | 4     | 1     | 0,017         | 0,010       | 0,005                                    | 0,004           | 0,030  | 0,006  | 0,028 |
|        | 5     | 6     | 0,118         | 0,110       | 0,020                                    | 0,077           | 0,159  | 0,003  | 0,537 |
|        | Total | 20    | 0,071         | 0,085       | 0,009                                    | 0,053           | 0,090  | 0,003  | 0,537 |
| TAM    | 2     | 3     | 6,941         | 0,752       | 0,194                                    | 6,525           | 7,358  | 5,900  | 7,655 |
|        | 3     | 7     | 6,695         | 0,768       | 0,130                                    | 6,432           | 6,959  | 5,235  | 8,088 |
|        | 4     | 1     | 7,650         | 0,040       | 0,018                                    | 7,599           | 7,700  | 7,580  | 7,681 |
|        | 5     | 6     | 6,076         | 0,681       | 0,124                                    | 5,822           | 6,330  | 4,811  | 7,175 |
|        | Total | 20    | 6,576         | 0,825       | 0,089                                    | 6,398           | 6,754  | 4,811  | 8,088 |

|      |       | N  | Média  | Desvio Padrão | Erro Padrão | Intervalo de confiança de 95% para média |                 | Mínimo | Máximo |
|------|-------|----|--------|---------------|-------------|--|-----------------|--------|--------|
|      |       |    |        |               |             | Limite inferior                          | Limite superior |        |        |
| ENDV | 2     | 3  | 35,719 | 18,490        | 4,774       | 25,480                                   | 45,959          | 7,495  | 58,488 |
|      | 3     | 7  | 45,097 | 22,228        | 3,757       | 37,461                                   | 52,732          | 0,857  | 84,311 |
|      | 4     | 1  | 17,159 | 6,205         | 2,775       | 9,454                                    | 24,864          | 9,573  | 24,977 |
|      | 5     | 6  | 36,664 | 19,644        | 3,586       | 29,329                                   | 43,999          | 5,611  | 99,431 |
|      | Total | 20 | 38,822 | 20,970        | 2,274       | 34,299                                   | 43,345          | 0,857  | 99,431 |

1 Estratégia não identificada; 2 Estratégia diferenciação; 3 Estratégia Liderança em custos; 4 Estratégia Foco; 5 Estratégia Híbrida.

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa, 2019.

Ao analisar a LIQGER, percebe-se que as empresas com maior índice correspondem às companhias com a estratégia de diferenciação, com índice médio de 1,93. Em contraste, as empresas das outras estratégias apresentam, em média, índices de LIGGER similares, que variam de 0,64 a 0,99. As empresas que adotam a estratégia de Liderança em Custos com média de 0,64. Em relação à LIQCOR, constata-se que as companhias com a estratégia de Diferenciação apresentaram a maior média de 1,80. Por outro lado, as empresas que apresentaram o menor índice de LIQCOR foram as que classificadas com a estratégia de Foco, com média de 1,14.

As empresas com estratégia Híbrida apresentam maior ROA, com índice médio de 0,11, diferentemente das empresas com estratégias de Foco, o qual estas demonstraram o menor ROA, com média de 0,01.

Ao verificar a variável TAM, percebe-se que as empresas com estratégia de Foco apresentam maior porte. Por fim, ao observar a variável END, verifica-se que as empresas que adotam a estratégia de Liderança em Custos foram as que apresentam maior endividamento, com média de 45,10% do montante do Ativo Total. Por outra perspectiva, as companhias que tem a estratégia de Foco têm o menor índice de endividamento, com 17,16% do Ativo Total, em média.

Na Tabela 11 são apresentados os resultados das diferenças de todas as estratégias de acordo com o teste de Tuckey.

Tabela 11 – Resultado do teste de Tukey

| Variável Dependente | (I)***<br>Estratégia | (J)***<br>Estratégia | Diferença média (I-J) | Erro Padrão | Sig.    | Intervalo de Confiança 95% |                 |
|---------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-------------|---------|----------------------------|-----------------|
|                     |                      |                      |                       |             |         | Limite Inferior            | Limite Superior |
| LIQGER              | 2                    | 3                    | <b>1,292</b>          | 0,248       | 0,000*  | 0,642                      | 1,941           |
|                     |                      | 4                    | 0,939                 | 0,414       | 0,115   | -0,148                     | 2,026           |
|                     |                      | 5                    | <b>1,079</b>          | 0,254       | 0,000*  | 0,413                      | 1,744           |
|                     | 3                    | 2                    | <b>-1,292</b>         | 0,248       | 0,000*  | -1,941                     | -0,642          |
|                     |                      | 4                    | -0,352                | 0,384       | 0,795   | -1,359                     | 0,654           |
|                     |                      | 5                    | -0,213                | 0,200       | 0,710   | -0,737                     | 0,311           |
|                     | 4                    | 2                    | -0,939                | 0,414       | 0,115   | -2,026                     | 0,148           |
|                     |                      | 3                    | 0,352                 | 0,384       | 0,795   | -0,654                     | 1,359           |
|                     |                      | 5                    | 0,139                 | 0,388       | 0,984   | -0,878                     | 1,156           |
|                     | 5                    | 2                    | <b>-1,079</b>         | 0,254       | 0,000*  | -1,744                     | -0,413          |
|                     |                      | 3                    | 0,213                 | 0,200       | 0,710   | -0,311                     | 0,737           |
|                     |                      | 4                    | -0,139                | 0,388       | 0,984   | -1,156                     | 0,878           |
| LIQCOR              | 2                    | 3                    | <b>0,537</b>          | 0,220       | 0,078** | -0,041                     | 1,115           |
|                     |                      | 4                    | 0,665                 | 0,369       | 0,279   | -0,302                     | 1,632           |
|                     |                      | 5                    | 0,484                 | 0,226       | 0,148   | -0,108                     | 1,076           |
|                     | 3                    | 2                    | <b>-0,537</b>         | 0,220       | 0,078** | -1,115                     | 0,041           |
|                     |                      | 4                    | 0,128                 | 0,341       | 0,982   | -0,767                     | 1,023           |
|                     |                      | 5                    | -0,053                | 0,178       | 0,991   | -0,519                     | 0,413           |
|                     | 4                    | 2                    | -0,665                | 0,369       | 0,279   | -1,632                     | 0,302           |
|                     |                      | 3                    | -0,128                | 0,341       | 0,982   | -1,023                     | 0,767           |
|                     |                      | 5                    | -0,181                | 0,345       | 0,953   | -1,086                     | 0,723           |
|                     | 5                    | 2                    | -0,484                | 0,226       | 0,148   | -1,076                     | 0,108           |
|                     |                      | 3                    | 0,053                 | 0,178       | 0,991   | -0,413                     | 0,519           |
|                     |                      | 4                    | 0,181                 | 0,345       | 0,953   | -0,723                     | 1,086           |
| LIQSEC              | 2                    | 3                    | <b>0,521</b>          | 0,171       | 0,016*  | 0,071                      | 0,971           |
|                     |                      | 4                    | 0,576                 | 0,287       | 0,193   | -0,176                     | 1,329           |
|                     |                      | 5                    | <b>0,585</b>          | 0,176       | 0,007*  | 0,124                      | 1,046           |
|                     | 3                    | 2                    | <b>-0,521</b>         | 0,171       | 0,016*  | -0,971                     | -0,071          |
|                     |                      | 4                    | 0,055                 | 0,266       | 0,997   | -0,642                     | 0,752           |
|                     |                      | 5                    | 0,064                 | 0,138       | 0,967   | -0,299                     | 0,426           |
|                     | 4                    | 2                    | -0,576                | 0,287       | 0,193   | -1,329                     | 0,176           |
|                     |                      | 3                    | -0,055                | 0,266       | 0,997   | -0,752                     | 0,642           |
|                     |                      | 5                    | 0,009                 | 0,268       | 1,000   | -0,695                     | 0,713           |
|                     | 5                    | 2                    | <b>-0,585</b>         | 0,176       | 0,007*  | -1,046                     | -0,124          |
|                     |                      | 3                    | -0,064                | 0,138       | 0,967   | -0,426                     | 0,299           |
|                     |                      | 4                    | -0,009                | 0,268       | 1,000   | -0,713                     | 0,695           |
| ROA                 | 2                    | 3                    | 0,001                 | 0,024       | 1,000   | -0,062                     | 0,065           |
|                     |                      | 4                    | 0,033                 | 0,040       | 0,848   | -0,073                     | 0,139           |
|                     |                      | 5                    | <b>-0,068</b>         | 0,025       | 0,036*  | -0,133                     | -0,003          |
|                     | 3                    | 2                    | -0,001                | 0,024       | 1,000   | -0,065                     | 0,062           |
|                     |                      | 4                    | 0,032                 | 0,037       | 0,833   | -0,067                     | 0,130           |
|                     |                      | 5                    | <b>-0,069</b>         | 0,019       | 0,003*  | -0,120                     | -0,018          |
|                     | 4                    | 2                    | -0,033                | 0,040       | 0,848   | -0,139                     | 0,073           |
|                     |                      | 3                    | -0,032                | 0,037       | 0,833   | -0,130                     | 0,067           |
|                     |                      | 5                    | <b>-0,101</b>         | 0,038       | 0,045*  | -0,200                     | -0,002          |
|                     | 5                    | 2                    | <b>0,068</b>          | 0,025       | 0,036*  | 0,003                      | 0,133           |
|                     |                      | 3                    | <b>0,069</b>          | 0,019       | 0,003*  | 0,018                      | 0,120           |
|                     |                      | 4                    | <b>0,101</b>          | 0,038       | 0,045*  | 0,002                      | 0,200           |
| TAM                 | 2                    | 3                    | 0,246                 | 0,221       | 0,682   | -0,333                     | 0,825           |

| Variável Dependente | (I)***<br>Estratégia | (J)***<br>Estratégia | Diferença<br>média (I-J) | Erro<br>Padrão | Sig.   | Intervalo de Confiança<br>95% |                    |        |
|---------------------|----------------------|----------------------|--------------------------|----------------|--------|-------------------------------|--------------------|--------|
|                     |                      |                      |                          |                |        | Limite<br>Inferior            | Limite<br>Superior |        |
| ENDV                | 3                    | 4                    | -0,708                   | 0,369          | 0,229  | -1,677                        | 0,260              |        |
|                     |                      | 5                    | <b>0,865</b>             | 0,226          | 0,001* | 0,272                         | 1,458              |        |
|                     |                      | 2                    | -0,246                   | 0,221          | 0,682  | -0,825                        | 0,333              |        |
|                     |                      | 4                    | <b>-0,954</b>            | 0,342          | 0,033* | -1,851                        | -0,057             |        |
|                     |                      | 5                    | <b>0,619</b>             | 0,178          | 0,004* | 0,153                         | 1,086              |        |
|                     | 4                    | 2                    | 0,708                    | 0,369          | 0,229  | -0,260                        | 1,677              |        |
|                     |                      | 3                    | <b>0,954</b>             | 0,342          | 0,033* | 0,057                         | 1,851              |        |
|                     |                      | 5                    | <b>1,574</b>             | 0,345          | 0,000* | 0,667                         | 2,480              |        |
|                     | 5                    | 2                    | <b>-0,865</b>            | 0,226          | 0,001* | -1,458                        | -0,272             |        |
|                     |                      | 3                    | <b>-0,619</b>            | 0,178          | 0,004* | -1,086                        | -0,153             |        |
|                     |                      | 4                    | <b>-1,574</b>            | 0,345          | 0,000* | -2,480                        | -0,667             |        |
|                     | 2                    | 3                    | 4                        | -9,377         | 6,222  | 0,438                         | -25,699            | 6,945  |
|                     |                      |                      | 5                        | 18,560         | 10,412 | 0,289                         | -8,752             | 45,872 |
|                     |                      |                      | 5                        | -0,945         | 6,376  | 0,999                         | -17,670            | 15,781 |
|                     |                      | 4                    | 2                        | 9,377          | 6,222  | 0,438                         | -6,945             | 25,699 |
| 5                   |                      |                      | <b>27,937</b>            | 9,640          | 0,024* | 2,651                         | 53,224             |        |
| 5                   |                      |                      | 8,432                    | 5,017          | 0,340  | -4,727                        | 21,592             |        |
| 5                   |                      | 2                    | -18,560                  | 10,412         | 0,289  | -45,872                       | 8,752              |        |
|                     |                      | 3                    | <b>-27,937</b>           | 9,640          | 0,024* | -53,224                       | -2,651             |        |
|                     |                      | 5                    | -19,505                  | 9,740          | 0,196  | -45,053                       | 6,044              |        |
| 5                   |                      | 2                    | 0,945                    | 6,376          | 0,999  | -15,781                       | 17,670             |        |
|                     |                      | 3                    | -8,432                   | 5,017          | 0,340  | -21,592                       | 4,727              |        |
|                     |                      | 4                    | 19,505                   | 9,740          | 0,196  | -6,044                        | 45,053             |        |

\* Significância ao nível de 5%

\*\* Significância ao nível de 10%

1 Estratégia não identificada; 2 Estratégia diferenciação; 3 Estratégia Liderança em custos; 4 Estratégia Foco; 5 Estratégia Híbrida.

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa, 2019.

Os resultados apontam que, ao analisar a LIQGER, constata-se que as empresas que adotam a estratégia de Diferenciação apresentam maiores índices, ao nível de 5% de significância, no momento em que comparadas com as companhias com estratégia de Liderança em Custos e Híbridas. Também, os achados indicam que a LIQCOR é superior nas companhias com estratégias de Diferenciação ao ser comparado com as de estratégia em Liderança em Custos, ao nível de 10%.

Ao analisar a LIQSEC, observa-se que as corporações com a estratégia de Diferenciação apresentam índice superior do que as corporações com estratégia de Liderança em Custos e Híbrida. Percebe-se que as empresas que utilizam a estratégia de diferenciação apresentam liquidez maior, de curto e longo prazo, no momento em que comparadas com as companhias de estratégia de Liderança em Custos.

De forma complementar, ao verificar a ROA, nota-se que as empresas com estratégia Híbrida apresentam maior rentabilidade, ao nível de 5% de significância, em comparação com as companhias das demais estratégias, isto é, Diferenciação, Liderança em Custos e Foco. Nesse interim, a maior ROA das empresas com estratégia Híbrida pode estar atrelada ao uso de mais de uma estratégia pelas empresas diante dos diferentes negócios das corporações com objetivo de tornar o processo mais rentável.

Já ao verificar o TAM, de acordo com o tipo de estratégia, verificou-se que as companhias com estratégia Híbrida são menores do que as companhias das demais estratégias, ao nível de 5% de significância. Perante isso, pode-se inferir que as corporações Híbridas podem utilizar de diferentes estratégias por terem menor porte e ser uma forma de crescerem no mercado no setor de agronegócios. Por fim, não foram encontradas evidências de diferenças no índice de endividamento das empresas, ao menos entre as companhias com estratégia de Liderança em Custos e Foco. Em que, observa-se que as corporações com Liderança em Custos são mais endividadas do que as com estratégia de Foco, ao nível de 5%.

Dessa forma, os resultados são condizentes com os estudos de Rabobank (2012), Bayraktar et al., (2016), Anwar e Hasnu (2017), Dal Magro, Silva e Klann (2017) e Slijper (2017). Visto que o comportamento estratégico está relacionado com índices de desempenho, tais como Liquidez Geral (LIQGER), Liquidez Corrente (LIQCOR) e Liquidez Seca (LIQSEC), assim como o Tamanho (TAM) das companhias.

## **CONCLUSÃO**

A partir dos resultados, pôde-se constatar, ao considerar o comportamento estratégico de Miles e Snow (1978), que as empresas prospectoras apresentam maior índice de Liquidez Geral do que as companhias dos demais comportamentos estratégicos. Em complemento, as empresas defensoras apresentam menor Tamanho ao serem comparadas com as companhias prospectoras e analisadoras.

Diante desses resultados, conclui-se que as empresas prospectoras tem maior liquidez geral, pois, pode estar ligado a uma forma de inovar no setor em que atua sem perder a competitividade ao ser comparada com as demais companhias. Portanto, as empresas



defensoras por apresentarem menor porte, podem investir na eficiência nos processos de produção para manterem competitivas em sua área de atuação.

Já, ao considerar o comportamento estratégico de Porter (1980), percebeu-se que as empresas com estratégia de Diferenciação têm maior Liquidez Geral do que as companhias com Liderança em Custos e Híbridas. Em complemento, identificou-se que as empresas de Diferenciação têm maiores índices de Liquidez Corrente do que as corporações com Liderança em Custos. Ao analisar a Liquidez Seca, as empresas com Diferenciação apresentam maior índice do que as companhias com comportamento estratégico de Liderança em Custos e Híbrida.

De forma complementar, a partir da análise da Rentabilidade do Ativo, as empresas com estratégia Híbrida apresentam maior índice do que as companhias que adotaram as demais estratégias, isto é, Diferenciação, Liderança em Custos e Foco. Adicionalmente, ao considerar o Tamanho das empresas, as companhias Híbridas têm menor porte ao serem comparadas com as corporações das estratégias de Diferenciação, Liderança em Custos e Foco. Por fim, as corporações com estratégia de Foco são mais endividadas do que as empresas com Liderança em Custos.

Nesse contexto, conclui-se que as empresas de comportamento estratégico de Diferenciação fazem com que as empresas, que optem por esta estratégia, apresentem maiores índices de Liquidez Geral e Liquidez Seca ao serem comparadas com companhias de Liderança em Custos e Híbridas, além de apresentarem maiores índices de Liquidez Corrente do que as empresas com comportamento estratégico de Liderança em Custos. Dessa forma, uma justificativa decorre da necessidade das empresas se diferenciarem no mercado e, para isso, são necessários que estas organizações tenham maiores índices de liquidez, especialmente, com a finalidade de ter aporte financeiro para realizar investimentos em pesquisa e desenvolvimento em novos produtos.

Cabe ressaltar, ainda, que os resultados das empresas com comportamento estratégico híbrido, na qual se conclui que estas organizações, por utilizarem mais de um comportamento estratégico, apresentam maiores índices de rentabilidade ao serem comparadas com as companhias que adotaram apenas uma estratégia. Neste arcabouço,

percebe-se que o uso de mais de uma estratégia, de forma híbrida, é benéfico para as companhias.

Dessa forma, o uso de diferentes estratégias, de acordo com os negócios da empresa, pode aumentar a eficiência e conseqüentemente a rentabilidade da empresa durante o exercício. Adicionalmente, constatou-se que as empresas que adotaram o comportamento estratégico Híbrido têm menor porte do que as companhias que utilizaram as demais estratégias, desse modo, entende-se que as empresas menores podem utilizar mais de uma estratégia para se desenvolver no mercado na cadeia do agronegócio.

A partir dos resultados deste estudo, recomenda-se o uso de outras variáveis referentes ao desempenho econômico-financeiro, as quais não foram exploradas. A intenção é analisar se elas possuem relação significativa com o comportamento estratégico adotado pela organização do agronegócio. Outra questão seria ampliar e comparar se o resultado aqui encontrado é semelhante com as demais organizações do agronegócio de outros países.

As limitações desta pesquisa correspondem ao uso da análise documental como forma de classificar o comportamento estratégico das empresas. Em que se faz necessário estudos que possam mitigar essa limitação metodológica. Nesse contexto, as pesquisas podem captar a partir de novas metodologias o comportamento estratégico das companhias.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, I. C.; ANTONIALLI, L. M.; GOMES, A. G. Comportamento estratégico de mulheres empresárias: estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 10, n. 1, 2011.

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.

ANWAR, J.; HASNU, S. A. F. Strategy-performance relationships: A comparative analysis of pure, hybrid, and reactor strategies. **Journal of Advances in Management Research**, v. 14, n. 4, p. 446-465, 2017.

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

AVCI, U.; MADANOGLU, M.; OKUMUS, F. Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country. **Tourism Management**, v. 32, n. 1, p.147-157, 2011

BAYRAKTAR, C. A. et al. Competitive strategies, innovation, and firm performance: an empirical study in a developing economy environment. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 29, n. 1, p. 38-52, 2017.

BACHA, C. J. C. **Economia e Política Agrícola no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2004.

BRENES, E. R.; MONTOYA, D.; CIRAVEGNA, L. Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American agribusinesses. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 5, p. 847-855, 2014.

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.

DAL MAGRO, C. B.; SILVA, T. B. J.; KLANN, R. C. Comportamento Estratégico Organizacional e a Prática de Gerenciamento de Resultados nas Empresas Brasileiras. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 16, n. 1, p. 119, 2017.

DOMINIC, T; THEUVSEN, L. **The impact of external and internal factors on strategic management practices of agribusiness firms in Tanzania**. Global Food Discussion Papers, 2015

HEINZEN, C.; CECON, B.; LAVARDA, C. E. F.; N. Relação das Tipologias Estratégicas com o Desempenho Econômico-Financeiro de Empresas Brasileiras. In: **USP International Conference in Accounting**, 2016, São Paulo.

HERBERT, T. T.; DERESKY, H. Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 2, p. 135-147, 1987.

JENNINGS, D. F.; RAJARATNAM, D.; LAWRENCE, F. B. Strategy-performance relationships in service firms: a test for 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.

KÖSEOĞLU, M. A.; KARAYORMUK, K.; BARCA, M. How does the pattern of business ethics develop in strategic management literature? A study on academic research in Turkey. **Turkish Journal of Business Ethics**. May, v. 6, n. 1, p. 19-33, 2013.

LUCINTEL, Publisher Sample. Global Agro-Food Products Industry 2013-2018: Trend, Profit, and Forecast Analysis. <http://www.marketresearch.com/Lucintel-v2747>. Acesso em: Agosto, 2017.

MADANOGLU, M.; OKUMUS, F.; AVCI, U. Building a case against strategic equifinality: Hybrid ideal type service organizations in a developing country. **Management Decision**, v. 52, n. 6, p. 1174-1193, 2014.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Plano Agrícola e Pecuário 2011- 2012 / Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. Secretaria de Política Agrícola. – Brasília: Mapa/SPA, pág. 92. ISSN 1982-4033, 2011.

MILES, R. E.; SNOW, A. D. M. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MILLER, D. The generic strategy trap. **Journal of business Strategy**, v. 13, n. 1, p. 37-41, 1992.

MORGAN, R. E.; STRONG, C. A. Business performance and dimensions of strategic orientation. **Journal of Business research**, v. 56, n. 3, p. 163-176, 2003.

PEREZ JUNIOR, J. H.; BEGALLI, G. A. **Elaboração e análise das demonstrações contábeis**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREZ JUNIOR, J. H.; BEGALLI, G. A. **Elaboração e análise das demonstrações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2009.

PERTUSA-ORTEGA, E. M. ; MOLINA-AZORÍN, J. F.; CLAVER-CORTÉS, E.. Estratégias competitivas e desempenho da empresa: uma análise comparativa das estratégias puras, híbridas e "presas no meio" nas empresas espanholas. **British Journal of Management** , v. 20, n. 4, p. 508-523, 2009.

PLETSCH, C. S. et al. Estratégias competitivas e desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 9, n. 25, p. 16-30, 2015.

PORTER, M. F. An algorithm for suffix stripping. **Program**, v. 14, n. 3, p. 130-137, 1980.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. The big idea: Creating shared value. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1, p. 2, 2011.

RABOBANK. **Global dairy outlook: Show me the money!**. Utrecht: Rabobank, 2012.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. O comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow: um estudo multicaso em três empresas familiares na indústria da construção civil–setor de edificações. **Anais do II Encontro Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, 2001.

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.

SANTOS, V. N.; SILVA, T. B. J.; LAY, L. A.; NASCIMENTO, L.; VALERETTO, G. J. Estratégias Organizacionais e o Desempenho das Empresas Que Realizaram Initial Public Offering (IPO). **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 15, n. 1, 2017.

SCHNEIDER, A. B., CARNEIRO, M. L., SERRA, F. A. R., FERREIRA, M. P. Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. **Revista de Administração da UFSM**, 2(2), 298-326, 2009.

SCHNORRENBERGER, A. **Decisões de endividamento e risco financeiro nas companhias brasileiras do agronegócio listadas na bovespa**. Porto Alegre, 2008. Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Programa de Pós-graduação em Agronegócios, Porto Alegre, 2008.

SILVA, T. B. J.; LAY, L. A.; DA SILVA, M. Z. Estratégias organizacionais e o desempenho econômico-financeiro das empresas cinquentenárias brasileiras. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 6, n. 3, 2016

SIMONS, Robert. **Performance measurement and control systems for implementing strategy**. Prentice Hall, 2000.

SLIJPER, T. **The impact of strategies on the financial performance of European investor-owned dairy processors**. Management, Economics and Consumer Studies (MME). Wageningen University, 2017.

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

THORNHILL, S.; WHITE, R. E. Strategic purity: A multi-industry evaluation of pure vs. hybrid business strategies. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 5, p. 553-561, 2007.

VENKATRAMAN, N.; PRESCOTT, J. E. Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 1, p. 1-23, 1990.

VOULGARIS, F.; LEMONAKIS, C. Competitiveness and profitability: The case of chemicals, pharmaceuticals and plastics. **The Journal of Economic Asymmetries**, v. 11, p. 46-57, 2014.

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.

WANG, C. L. Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 32, n. 4, p. 635-657, 2008.