

O comportamento estratégico e o desempenho econômico-financeiro das organizações do agronegócio listadas na B3

Thiago Bruno de Jesus Silva

Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD

Allison Manoel de Sousa

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Luís Antonio Lay

Universidade do Contestado – UnC

Laysa Gonçalves Cruz

Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD

Rodrigo Malta Meurer

Universidade Federal do Mato Grosso do Sul -UFMS

RESUMO

A estratégia das empresas pode inferir no desempenho e, conseqüentemente no nível de competitividade. Dessa forma, o objetivo do estudo foi analisar o comportamento estratégico, de, tipificada 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. Para tanto, 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. Adicionalmente, os resultados indicam 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. Diante deste contexto, estes resultados sugerem que: a) o uso de diferentes estratégias pode aumentar a eficiência e conseqüentemente a rentabilidade da empresa durante o exercício; b) a liquidez geral pode ser uma forma de inovar no setor em que atua sem perder a competitividade ao ser comparada com as demais companhias; c) as empresas menores podem utilizar mais de uma estratégia para se desenvolver no mercado na cadeia do agronegócio.

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

1. INTRODUÇÃO

O conceito de 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*, 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 (LUCINTEL, 2013).

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 de acordo com quatro tipologias estratégicas intitulada de Miles e Snow (1978), que correspondem a estratégias prospectoras, defensoras, analisadoras e reativas. Para Porter (1980), as tipologias podem ser categorizadas de acordo com a liderança em custo, diferenciação e foco. Adicionalmente, Pertusa-Ortega, Molina-Azorín e Claver-Cortés (2009), apresentam a estratégia híbrida que combina elementos de diferenciação e liderança de custo.

Contudo, os estudos anteriores não consideraram a estratégia híbrida de Porter (1980), o que pode ter sido categorizado como tipologia estratégica não identificada em suas investigações. 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, acrescentar a estratégia híbrida de Porter (1980) no âmbito da análise e ao 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, tipificada 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.** Nestas circunstâncias, o objetivo do estudo será analisar a relação do comportamento estratégico, tipificada 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. Mapa (2011), explica que o agronegócio é o motor da economia do Brasil que registra importantes avanços quantitativos e qualitativos, que se mantém como setor de grande capacidade empregadora e de geração de renda. 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.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O comportamento estratégico, tipologias estratégicas ou as estratégias competitivas podem ser categorizados de diferentes formas, o que depende de cada situação as estratégias podem ter objetivos distintos, entretanto, são aplicadas a qualquer tipo de organização (HERBERT; DERESKY, 1987). 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 *et al.*, (1978), as organizações redefinem e ajustem constantemente seus mecanismos de gestão, sua estrutura interna e as relações e processos gerenciais para o alcance dos objetivos estratégicos. Porém, embora cada organização possua suas estratégias, existem semelhanças entre elas, o que possibilita que pesquisadores identifiquem abordagens comuns entre elas (KOSEOGLU *et al.*,2013).

Anwar e Hasnu (2017), afirmam a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978) e de Porter (1980) permanecem entre os quadros mais citados, testados, criticados e refinados. Segundo Kober *et al.* (2007), apresenta que Miles e Snow (1978) indicam quatro tipos estratégicos, os quais possibilitam descrição rica de características organizacionais associadas a cada estratégia. Para Walker (2013), esta tipologia oferece explicações de como as empresas se comportam em seu ambiente, de como respondem aos problemas de ciclo adaptativo e como buscam soluções. Neste sentido, 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 empenham-se na busca constante de inovação, novos produtos e oportunidades de mercado. A inovação pode ser até mais importante do que a alta 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 direcionados a um segmento estreito do mercado e seu sucesso 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 mantém um equilíbrio entre ambas. Miles *et al.* (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 defensora (consolidação de mercado com eficiência) e da prospectora (ampliação de serviços e oferta em novos mercados). No entanto, no momento em que a organização está inserida em um estado de instabilidade quase permanente dada as características ambientais, encontra-se a estratégia reatora. É típico de organizações que não apresentam nenhuma relação coerente entre estratégia e estrutura (MILES *et al.*, 1978).

Para Schneider *et al.*, (2009), a tipologia estratégica de Porter (1980) subsidia as empresas a analisar a organização como um todo, a prever futuras evoluções, a compreender a concorrência, e a 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 de eficiência produtiva, ampliação do volume de produção, minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, 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, ao ter como finalidade a criação de diferenciais para os seus consumidores. Na 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, que a empresas que enfatizam em suas dimensões uma estratégia híbrida.

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, do qual o agronegócio está inserido, em um contexto de competitividade internacional impactado pelos fatores externos e internos à organização e também 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.

A depender 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). No caso da organização obter um desempenho indesejado, pode ser resultado de uma adoção estratégica desapropriada, e, do contrário pode ser resultado das escolhas estratégias apropriadas ao ambiente e ao mercado que estão inseridas (VENKATRAMAN; PRESCOTT, 1990).

Portanto, segundo Anwar e Hasnu (2017), fatores como o setor e o tamanho da empresa são importantes determinantes do desempenho. Embora o alcance das escolhas estratégicas possa ser limitado pelo o tamanho ou pelo setor, a administração, ainda assim, mantém um nível significativo de controle, o que possibilita a seleção de estratégias.

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), que consideraram a estratégia do Miles e Snow. Bayraktar *et al.*, (2016) e Slijper (2017), abordaram a estratégia de Porter (1980). Em estudo recente de

Heinzen, Cecon e Lavarda., (2016), abordou ambas as tipologias estratégicas no desempenho econômico-financeiro das organizações do setor cíclico da B3. Entretanto, estas investigações anteriores não consideraram a estratégia híbrida de Porter (1980), o que pode ter sido categorizado como tipologia estratégica não identificada em suas investigações.

Assim, a presente investigação pode contribuir para preencher a lacuna de pesquisa, além, sobretudo, em 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 de abordagem quantitativa, com uso de 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 *et al.*, (2008), que definem 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. Com a definição da amostra do estudo, foram baixados os relatórios de administração destas companhias no ano de 2017 com a finalidade de identificar as tipologias de Miles e Snow (1978).

Quadro 1 – 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: Dados da pesquisa

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 então, 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 nas 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 de acordo com a Quadro 2.

Quadro 2 – Categorização das estratégias competitivas segundo Porter (1980)

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

Fonte: Dados da pesquisa

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 a 2017, por intermédio da base *Econômica*®.

Os indicadores da estrutura de capital, liquidez, rentabilidade, oportunidade de crescimento, tamanho e endividamento foram estabelecidos por Assaf Neto (2002) e Perez Junior e Begalli (2009). Deste modo, formaram as variáveis independentes do estudo. 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 Dados (ANOVA), e em sequência, realizou-se o Teste de Tuckey para comparações múltiplas a partir do resultado da ANOVA, objetivou-se verificar as diferenças entre os grupos analisados, referente às estratégias organizacionais das empresas.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. Comportamento estratégico de Miles e Snow (1978)

Na Tabela 1, demonstram-se quais estratégias organizacionais de Miles e Snow (1978) são observadas nas organizações que fazem parte da amostra.

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
Total	18	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados evidenciam equilíbrio entre os comportamentos estratégicos de Miles e Snow (1978). Vale destacar, que não conseguiu 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 investigações de Silva, Lay e Silva (2016), Dal Magro, Silva e Klann (2017), em que a maior porcentagem de organizações analisadas adota a estratégia prospectora de Miles e Snow (1978), mas 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 analisar que existe diferença no desempenho econômico-financeiro das empresas em relação às estratégias organizacionais, por meio do 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-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
	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: Dados da pesquisa.

Verifica-se que os comportamentos estratégicos apresentaram relação significativa, ao nível de 5%, aos indicadores de Liquidez Geral (LIQGERAL) e para o Tamanho (TAM) das empresas. Ao considerar o nível de 10% com relação significativa, as estratégias organizacionais possuem relação ao indicador de Liquidez Seca (LIQSECA). Contudo, os comportamentos não apresentaram relação significativa 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: Dados da pesquisa.

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 uma 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)*** Estratégia	(J)*** Estratégia	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite Inferior	Limite Superior
LIQGER	2	3	0,793	0,237	0,007*	0,172	1,413
		4	0,586	0,251	0,098**	-0,072	1,244
		5	0,821	0,251	0,008*	0,163	1,478
	3	2	-0,793	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	-0,586	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	-0,821	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	0,475	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	-0,475	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
		3	0,187	0,192	0,764	-0,316	0,691
		4	-0,123	0,203	0,930	-0,654	0,408
TAM	2	3	1,181	0,245	0,000*	0,539	1,823
		4	0,278	0,260	0,708	-0,402	0,959
		5	0,857	0,260	0,008*	0,176	1,537
	3	2	-1,181	0,245	0,000*	-1,823	-0,539
		4	-0,903	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	0,903	0,260	0,004*	0,222	1,583
		5	0,578	0,274	0,158	-0,139	1,296
	5	2	-0,857	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: Dados da pesquisa.

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 a Liquidez Seca (LIQSEC), além da estratégia prospectora, a defensora teve relação ao indicador, em que a estratégia prospectora obteve uma 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), os quais 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)

Conforme Tabela 5, verifica-se a partir dos achados deste estudo que 35% das empresas possuem comportamento estratégico híbrido, que combina elementos de diferenciação e liderança.

Tabela 5 – 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
Total	18	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Após identificar e classificar as estratégias das empresas analisadas, destas empresas da amostra se observa que não se conseguiu identificar nos relatórios da administração, a tipologia estratégica, em que estas excluídas da análise ANOVA e subsequente do teste de Tukey.

Na tabela 6, 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-Sminov 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 6 – 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			
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: Dados da pesquisa.

Verifica-se, na Tabela 7, que as estratégias organizacionais apresentaram relação significativa, ao nível de 5%, foram os indicadores de LiqGeral, LIQ SEC, ROA, o Tamanho da empresa e ENDV. Em relação ao nível de 10% com relação significativa as estratégias organizacionais é o indicador LIQCOR. Contudo, as estratégias organizacionais não apresentaram relação significativa com os demais indicadores. Na Tabela 7, apresentou resultados descritivos da ANOVA de acordo com as estratégias de Diferenciação, Liderança em Custos, Foco e Híbrida.

Tabela 7 – 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
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: Dados da pesquisa.

Ao analisar a LIQGER, percebe-se que as empresas com maior índice correspondem companhias com a estratégia de diferenciação. Em contraste, 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.

As empresas com estratégia Híbrida apresentam maior ROA, diferentemente das empresas com estratégias de Foco. Também 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. Por outra perspectiva, as companhias que tem a estratégia de Foco têm o menor índice de endividamento. Na Tabela 8 são apresentados os resultados das diferenças de todas as estratégias de acordo com o teste de Tuckey.

Tabela 8 – Resultado do teste de Tukey

Variável Dependente	(I)*** Estratégia	(J)*** Estratégia	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite Inferior	Limite Superior
LIQGER	2	3	1,292	0,248	0,000*	0,642	1,941
		4	0,939	0,414	0,115	-0,148	2,026
		5	1,079	0,254	0,000*	0,413	1,744
	3	2	-1,292	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	-1,079	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	0,537	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	-0,537	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	0,521	0,171	0,016*	0,071	0,971
		4	0,576	0,287	0,193	-0,176	1,329
		5	0,585	0,176	0,007*	0,124	1,046
	3	2	-0,521	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	-0,585	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	-0,068	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	-0,069	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	-0,101	0,038	0,045*	-0,200	-0,002
	5	2	0,068	0,025	0,036*	0,003	0,133
		3	0,069	0,019	0,003*	0,018	0,120
		4	0,101	0,038	0,045*	0,002	0,200
TAM	2	3	0,246	0,221	0,682	-0,333	0,825
		4	-0,708	0,369	0,229	-1,677	0,260
		5	0,865	0,226	0,001*	0,272	1,458
	3	2	-0,246	0,221	0,682	-0,825	0,333
		4	-0,954	0,342	0,033*	-1,851	-0,057
		5	0,619	0,178	0,004*	0,153	1,086
	4	2	0,708	0,369	0,229	-0,260	1,677
		3	0,954	0,342	0,033*	0,057	1,851
		5	1,574	0,345	0,000*	0,667	2,480
	5	2	-0,865	0,226	0,001*	-1,458	-0,272
		3	-0,619	0,178	0,004*	-1,086	-0,153
		4	-1,574	0,345	0,000*	-2,480	-0,667
ENDV	2	3	-9,377	6,222	0,438	-25,699	6,945
		4	18,560	10,412	0,289	-8,752	45,872
		5	-0,945	6,376	0,999	-17,670	15,781

3	2	9,377	6,222	0,438	-6,945	25,699
	4	27,937	9,640	0,024*	2,651	53,224
	5	8,432	5,017	0,340	-4,727	21,592
4	2	-18,560	10,412	0,289	-45,872	8,752
	3	-27,937	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: Dados da pesquisa.

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, constata-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, o 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 se observa que as corporações com Liderança em Custos são mais endividadas do que as com estratégia de Foco, ao nível de 5% de significância.

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), Slijper (2017), em 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.

5. CONCLUSÃO

Diante desses resultados, conclui-se que as empresas prospectoras tem maior liquidez geral, pois isso pode ser 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.

Conclui-se, também, 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 para isso decorre de que para que as empresas possam se diferenciar no mercado, são necessários maiores índices de liquidez, especialmente, com a finalidade de ter aporte financeiro para realizar investimentos em pesquisa e desenvolvimento em novos produtos.

Ainda, cabe ressaltar os resultados das empresas com comportamento estratégico híbrido, na qual se conclui que essas empresas, 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, uma justificativa para isso refere-se que 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 de desempenho econômico-financeiro, as quais não foram usadas. A intenção é analisar se as mesmas 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 latino-americano, europeu, etc.

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.; ANTONIALI, 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.