

## **ESTRATÉGIAS E DESEMPENHO FINANCEIRO: uma análise à luz das tipologias estratégicas de Miles e Snow**

### **1. INTRODUÇÃO**

Oriunda do campo militar, a estratégia enquanto área de estudo científico e técnica de gestão empresarial, teve seu início por volta da década de 1950 (ANSOFF, 1987). Desde então, com as transformações ocorridas no meio empresarial, a estratégia tornou-se um dos aspectos fundamentais da gestão organizacional (SANTOS et al., 2007; ALVES et al., 2013).

Enquanto área de estudo, a estratégia é marcada por abundantes conceituações e correntes de estudos adversas (VOLBERDA, 2004; WHITTINGTON, 2004; RIBEIRO et al., 2011; ALVES et al., 2013), como aquelas correntes propostas por Mintzberg (1978), Ansoff (1987) e Porter (1986), apontadas por alguns autores (GIMENEZ et al., 1999; SANTOS et al., 2007; CANCELLIER; JUNIOR, 2009) como pouco abrangentes e focadas em grandes corporações.

No entanto, diferente destas correntes, a abordagem estratégica proposta por Miles et al. (1978) possui uma classificação abrangente, aplicável a empresas de diversos segmentos e tamanhos, possibilitando uma análise mais apurada da estratégia adotada (GIMENEZ et al., 1999; HAMBRICK, 2003; CANCELLIER; JUNIOR, 2009; CAETANO, 2013). Deste modo, Miles et al. (1978) classificam as estratégias organizacionais em analítico, defensivo, prospector e reativo a partir da relação entre estratégia, estrutura e processos organizacionais.

Embora existam divergências conceituais quanto a estratégia, a sua implementação esta relacionada a melhoria do desempenho organizacional (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

Andrews et al. (2009) corroboram esta perspectiva, argumentando que a ausência de estratégia está relacionada a menores níveis de desempenho organizacional, sendo este comumente mensurado por indicadores econômico-financeiros (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; GIRIOLI, 2010; STARLING; PORTO, 2014; PLETSCH et al., 2015). Starling e Porto (2014) acrescentam que alterações estratégicas afetam o desempenho organizacional e, especificamente, medidas financeiras.

Nesta perspectiva, analisando a relação entre estratégia e desempenho financeiro, pesquisas recentes apontaram para existência de relação entre estas variáveis, constatando que o desempenho financeiro pode ser influenciado pela tipologia estratégica adotada (BERTUCCI, 2005; GULINI, 2005; SOMAVILLA et al., 2013; STARLING; PORTO, 2014; PLETSCH et al., 2015; BENITEZ et al., 2015; VARGAS; TREZ, 2017).

No entanto, tais pesquisas analisaram empresas que não pertencem ao segmento do agronegócio, tendo este relevante participação na economia nacional (MENDES; JUNIOR, 2007; SOARES; JACOMETTI, 2015; BORGES; DOMINGUES, 2017), contribuindo para com alavancagem de 12,7% do PIB (Produto Interno Bruto) nacional do primeiro trimestre de 2017 em relação ao período anterior, além da criação de postos de trabalho (CNA, 2016; CNA, 2017; CEPEA; 2017).

Destaca-se ainda a participação do agronegócio mineiro no cenário econômico nacional, sendo este o maior estado produtor de café do Brasil, com a produção cafeeira responsável por 38,2% do PIB do Estado (SEAPA, 2017).

A partir destas perspectivas, baseando-se nas tipologias estratégicas de Miles et al. (1978) e nas pesquisas de Bertucci (2005), Somavilla et al. (2013), Starling e Porto (2014), Pletsch et al. (2015), Benitez et al. (2015) e Vargas e Trez (2017), o presente estudo busca responder a seguinte questão de pesquisa: Qual a relação entre estratégia, de acordo com as tipologias de Miles et al. (1978) e o desempenho financeiro, mensurado por indicadores de rentabilidade, de empreendimentos rurais do setor cafeeiro do estado de Minas Gerais?

Para tal, este estudo possui como objetivo geral analisar a relação entre estratégia, de acordo com as tipologias estratégicas de Miles et al. (1978) e o desempenho financeiro, mensurado pelos índices de rentabilidade de empreendimentos rurais do setor cafeeiro no estado de Minas Gerais. Para tanto, será considerada a estratégia na qual se enquadra o empreendimento, de acordo com as tipologias de Miles et al. (1978) e analisada sua relação com o desempenho financeiro, considerando as medidas de lucro líquido, retorno sobre o investimento e o retorno sobre o patrimônio destes empreendimentos.

Considerando as escolhas estratégicas que podem ser realizadas pelas organizações, essas compõem a gestão estratégica e buscam, dentre outros fatores, contribuir para o desempenho financeiro organizacional (RYNE, 1986; BARTON, GORDON, 1988; PIMENTEL et al., 2005; ANDREWS et al., 2009; STARLING;

PORTO, 2014). Dessa forma, a verificação da relação entre as escolhas estratégicas e o desempenho financeiro organizacional poderia oferecer elementos a serem utilizados pelas empresas para a avaliação das escolhas estratégicas realizadas.

Aliado a isso, considerando especificamente os empreendimentos rurais que atuam no setor cafeeiro, esses possuem determinada perenidade relacionada a característica agrônômica de ciclos bienais de produção da cultura do café, demandando maiores controles dos gastos e receitas que podem afetar diretamente o resultado financeiro organizacional (OLIVEIRA; VEGRO, 2004).

Desta forma, os resultados da investigação da relação entre as escolhas estratégicas e o desempenho financeiro desses empreendimentos poderá contribuir com a discussão da gestão dos demais elementos que afetam o resultado financeiro dessas organizações, como os gastos e receitas.

Cabe ressaltar que as organizações analisadas na presente pesquisa são propriedades rurais produtoras de café, participantes do programa Sebrae Educampo-Café, na cidade de Manhuaçu, estado de Minas Gerais. Este programa atende cerca de 42 propriedades na região, com o objetivo produzir cafés de alta qualidade além de promover a capacitação gerencial e tecnológica dos proprietários, com o intuito de torná-los mais eficientes e competitivos (SEBRAE, 2016).

Ainda, torna-se relevante destacar a importância econômica destes empreendimentos para o município de Manhuaçu, segundo maior produtor de café em Minas Gerais (SEAPA, 2017) e local onde a pesquisa se desenvolve. Também torna-se oportuno conhecer como o desempenho financeiro destes empreendimentos pode ser influenciado pelas escolhas estratégicas, bem como a relação entre ambos haja visto a contribuição econômica destes.

Com base nestas perspectivas, espera-se que esta pesquisa contribua de forma prática para com a gestão destas propriedades, demonstrando como as escolhas estratégicas podem estar relacionadas ao desempenho financeiro e, conseqüentemente, serem realizadas de modo a maximizar a rentabilidade do negócio.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. Considerações sobre estratégia**

O termo estratégia assume significados diferentes em diversos contextos, inexistindo uma concepção única para este (MINTZBERG, 1978; ANSOFF;

MCDONNELL, 1993; CABRAL, 1998; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004; GALLAS et al., 2014).

Coaduna-se com esta reflexão Gimenez (1998) quando ressalta que a quantidade de trabalhos limita a existência de abordagens integrativas relacionadas ao termo. Por sua vez, centrado no significado do termo, Cabral (1998) argumenta que a abrangência e a complexidade associados a este são as principais barreiras para existência de um conceito único. Volberda (2004) corrobora tal perspectiva ao considerar que a evolução da quantidade de pesquisas em estratégia desenvolveu perspectivas concorrentes e às vezes, suplementares.

No entanto, ao considerarmos a origem do termo, é mister o entendimento de que este originou-se do grego *strategia*, sendo inicialmente, utilizado no campo militar (CABRAL, 1998; GALLAS et al., 2014; BENITEZ et al., 2015). Especificamente no campo científico, Ansoff (1987) considera que os estudos sobre estratégia remontam à década de 1950. Desde então, o termo foi aos poucos sendo empregado no mundo empresarial e acadêmico (GALLAS et al., 2014), por meio da prática de planejamento estratégico abrindo novas perspectivas de estudos (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004).

A partir do surgimento de estudos sobre estratégia, Mintzberg (1978) argumenta que as definições estratégicas apresentadas tratavam-na como explícita, consciente, proposital e deliberada, acreditando que por isso, uma nova interpretação para o conceito deveria ser dada, visto as variáveis situacionais que afetam o trabalho das organizações.

Explorando a complexidade e a variedade de processos envolvidos na formação de estratégias, Mintzberg e Waters (1985) classificam as estratégias em deliberadas e emergentes. Para estes, o processo deliberado é aquele em que o ambiente é previsível e controlado pela organização, de modo que o executado ocorra conforme o planejado.

Já as estratégias emergentes são aquelas onde o padrão de atuação não é precedido de planejamento ou em desacordo com o planejado. No entanto, em ambientes voláteis, estes padrões se aproximam, fazendo com que exista um *continuum* entre estas classificações (MINTZBERG; WATERS, 1985).

No entendimento de Ansoff e McDonnell (1993), estratégia é um agregado de regras que norteiam a tomada de decisão e o comportamento da organização. No entanto, esses autores consideram o conceito de estratégia como algo peculiar, fugaz

e relativamente abstrato, sugerindo que as teorias sobre estratégia se apresentam de modo distinto pelo fato de analisarem organizações em diferentes configurações ambientais (ANSOFF, 1987; ANSOFF; MCDONNELL 1993).

Porter (1996), por sua vez, define estratégia como o processo de escolha de atividades distintas que conferem uma combinação de valor única no mercado de atuação. Ainda de acordo com Porter (1986), a essência da estratégia está em escolher uma posição competitiva diferente da postura adotada pelos rivais.

Assim, a escolha de uma posição estratégica – definida como aquela que gera valor – passa pela análise da estrutura industrial, com intuito de identificar o grau de concorrência por meio das cinco forças competitivas<sup>1</sup> (PORTER, 1986).

Entretanto, considerando os conceitos existentes, as estratégias podem ser classificadas em dois grupos distintos sendo estas estratégias corporativas e estratégias competitivas (HAMBRICK, 2003; VIEIRA et al., 2012).

As estratégias competitivas buscam a criação de vantagens competitivas nas áreas de atuação, enquanto as estratégias corporativas definem em quais negócios a empresa deve atuar e como deve ser a gestão das unidades de negócios (PORTER, 1999; HAMBRICK, 2003; VIEIRA et al., 2012).

Considerando a perspectiva ampla da estratégia, Wilson e Jarzabkowski (2004) argumentam que há uma característica unificadora para o conceito quando este é visto sob a perspectiva relacional entre organização e indivíduo.

Neste sentido, Whittington (2004) propõem uma sequência de estudos em estratégia nas organizações, argumentando que a compreensão da estratégia consiste no entendimento da interação existente entre pessoas, ambiente, organização e estratégia.

Partindo desta perspectiva, o modelo estratégico proposto por Miles et al., (1978) busca classificar as empresas através da relação destas com estratégia, estrutura e ambiente, considerando essa relação independente do tamanho e porte da organização (GIMENEZ, 1998; HAMBRICK, 2003; DESARBO et al., 2005;

---

<sup>1</sup> Porter (1986) determina que as forças competitivas consistem na ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e a concorrência no mercado. Segundo o autor, as cinco forças competitivas demonstram que a concorrência em uma indústria não se limita aos participantes estabelecidos.

PLESHKO; NICKERSON, 2008; LOPES et al., 2010; CAETANO, 2013; COQUEIRO, OLIVEIRA; 2014; VARGAS, TREZ; 2017).

## **2.2. Tipologias Estratégicas de Miles et al., (1978)**

A taxonomia proposta por Miles et al., (1978) para classificar as estratégias organizacionais, pauta-se no entendimento e na classificação das estratégias competitivas, podendo ser utilizada para analisar individualmente as organizações com o intuito de compreender os posicionamentos e as estratégias como um todo (VIEIRA et al., 2012). Além disso, este modelo apresenta validade e utilização prática, após teste e utilização em diversos estudos (DESARBO et al., 2005; CAETANO, 2013; COQUEIRO, OLIVEIRA; 2014; GNJIDIĆ, 2014; VARGAS, TREZ; 2017).

A classificação estratégica proposta por Miles et al., (1978) enfoca o processo de adaptação da organização em relação ao seu ambiente, além de diferenciar as empresas em função de estratégias e ambiente (SABHERWAL, CHAN 2001; HAMBRICK, 2003; BERTUCCI, 2005; DESARBO et al., 2005; PLESHKO; NICKERSON, 2008; MARTINS et al., 2014).

Deste modo, as tipologias propostas por Miles et al., (1978) estabelecem padrões de ação para determinar o processo de adaptação organizacional (RIBEIRO et al., 2011; MARTINS et al., 2014).

O modelo teórico proposto por Miles et al., (1978) aborda o processo estratégico no qual as organizações determinam suas estratégias para domínio de mercado e constroem mecanismos, através de estruturas e processos, para progredir nessas estratégias (MILES et al., 1978). Este modelo apresenta um processo em que a organização se adapta ao seu ambiente constantemente através do ciclo adaptativo (CAETANO, 2013; COQUEIRO, OLIVEIRA; 2014; MARTINS et al., 2014).

O ciclo adaptativo, proposto por Miles et al., (1978) é composto por três situações de adaptação organizacional, intimamente ligados: o problema empreendedor, o problema de engenharia e o problema administrativo. O ciclo se inicia pelo problema empreendedor, seguido respectivamente, pelo problema de engenharia e administrativo (MILES et al., 1978; GIMENEZ et al., 1999; HAMBRICK 2003; CAETANO, 2013; COQUEIRO, OLIVEIRA; 2014; MARTINS et al., 2014).

O primeiro problema, o empreendedor, determina a escolha dos mercados e produtos onde a empresa atuará (GOSHAL, 2003). Neste problema estão envolvidas decisões sobre o escopo de atuação da organização, considerando questões como

participação de mercado, escolha de produtos e inovação (MILES et al., 1978; GIMENEZ et al., 1999; CAETANO, 2013; COQUEIRO, OLIVEIRA; 2014 PLETSCH et al., 2015).

O problema de engenharia diz respeito à escolha de sistemas técnicos de gestão, busca de tecnologia apropriada para produção e distribuição de produtos e serviços (MILES et al., 1978; CONANT et al., 1990; LOPES et al., 2010). Este problema pode atender demandas levantadas no problema empreendedor (MOURA, 2008).

O terceiro problema, identificado como administrativo, relaciona-se com a estrutura e os processos da organização (GIMENEZ, 1998; GOSHAL, 2003). Seu objetivo é reduzir a incerteza do sistema organizacional, através da organização e gerenciamento do trabalho (MILES et al., 1978; CAETANO, 2013), para que a empresa continue seu processo de evolução e inovação (MOURA, 2008).

A partir deste modelo, com base nas respostas dadas aos problemas do ciclo adaptativo, as organizações podem ser classificadas em quatro tipos estratégicos: defensor, prospector, analítico e reator (MILES et al., 1978), apresentados no quadro 1.

**Quadro 1 – Tipologias Estratégicas de Miles et al., (1978).**

<b>Tipologias</b>	<b>Características</b>
Defensor	Portfólio de produtos limitados; oferta segmentos estreitos; ênfase na eficiência operacional
Prospector	Maior investimento em P&D; predisposição para correr riscos; monitoram o ambiente em busca de tendências; pioneirismo; estrutura descentralizada
Analítico	Perfil híbrido, ponto médio entre prospectores e defensores; tendem maximizar oportunidade e minimizar os riscos
Reativo	Instabilidade e inconsistência estratégica; fraco desempenho; desarticulação entre estratégia-estrutura-processo

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Miles et al., (1978).

As organizações defensoras buscam estabilidade nos mercados em que atuam, por meio de um portfólio de produtos limitados, ofertados a um segmento estreito (MILES et al., 1978). Organizações defensoras tentam manter um nicho seguro e estável (HAMBRICK 2003; DESARBO et al., 2005; PLESHKO; NICKERSON, 2008), com ênfase na eficiência operacional (GIMENEZ et al., 1999). Em ambientes estáveis, esta postura está associada a bons indicadores de lucratividade (MOURA, 2008).

Por sua vez, organizações prospectoras respondem ao ambiente de maneira oposta em relação às defensoras (MILES et al., 1978). De modo geral, organizações prospectoras investem mais em pesquisa e desenvolvimento e estão sempre monitorando o ambiente, buscando tendências de mercado (CONANT et al., 1990; DESARBO et al., 2005;).

Deste modo, estas organizações tendem a ser mais agressivas e pioneiras, com uma estrutura organizacional mais descentralizada, capaz de responder mais rápido as mudanças do ambiente competitivo (HAMBRICK 2003; BERTUCCI, 2005; DESARBO et al., 2005; RIBEIRO et al., 2011; CAETANO, 2013; COQUEIRO, OLIVEIRA; 2014; VARGAS, TREZ; 2014).

De acordo com Miles et al., (1978), entre os tipos defensores e prospectores, há um *continuum* de estratégias, das quais deriva a terceira tipologia estratégica proposta por estes, sendo definida como analítica (OLSON et al., 2005). Nesta perspectiva, o perfil analítico é considerado como híbrido por combinar as características dos perfis defensor e prospector (MILES et al., 1978).

Segundo Conant et al., (1990), em mercados estáveis, empresas analíticas enfatizam a produção eficiente, enquanto que em mercados mais turbulentos, estes procuram monitorar mais de perto as ações de seus principais concorrentes.

Deste modo, esta característica pode representar maior desempenho financeiro, visto que lucros podem ser obtidos através da eficiência da gestão dos custos de produção, além da exploração de novas oportunidades de mercado (HAMBRICK 2003; BERTUCCI, 2005; DESARBO et al., 2005; MOURA, 2008).

A quarta tipologia estratégica, denominada reativa, é definido por Miles et al., (1978) como inconsistente e instável, com desempenho fraco. Na perspectiva de Pleshko e Nickerson (2008), organizações que adotam esta “estratégia” não são agressivas em relação as oportunidades de mercado e tomam decisões apenas quando pressionados por fatores externos, como economia e concorrência.

Logo, organizações reatoras não possuem estratégias consistentes (HAMBRICK 2003; BERTUCCI, 2005; DESARBO et al., 2005; LOPES et al., 2010; PLETSCHE et al., 2015), devido a falhas gerenciais na articulação da estratégia com a estrutura, processos e ambiente (MOURA, 2008).

Analisando as estratégias adotadas por pequenas empresas, Gimenez et al., (1999) identificaram, em uma amostra de 107 empresas, que a estratégia analítica foi



a mais frequente, enquanto o alto desempenho, mensurado por meio da geração de empregos, foi constatado junto a estratégia prospectora.

Pesquisando a relação entre ambiente, estratégia e desempenho de 79 empresas provedoras de internet, Gulini (2005) identificou como predominante a tipologia analítica, e em relação ao desempenho de vendas, lucratividade e desempenho geral, empresas prospectoras e analíticas se mostraram melhores.

Coaduna-se com a predominância da estratégia analítica a pesquisa de Caetano (2013), realizado com gestores de micro e pequenas empresas do setor de alimentação com intuito de identificar qual comportamento estratégico predominante.

Somavilla et al., (2013) analisaram o comportamento estratégico de uma empresa provedora de internet, por meio de um estudo de caso, e concluíram que a estratégia prospectora foi predominante nos anos analisados, embora a empresa apresentasse comportamento analítico recentemente, visto a cautela com os investimentos realizados.

A estratégia prospectora também se mostrou preponderante nas pesquisas de Coqueiro e Oliveira (2014); Benitez et al., (2015) e Pletsch et al., (2015), apontando esta estratégia como a mais utilizada, respectivamente, por 36%, 55% e 41% das empresas pesquisadas.

Tendo em vista o objetivo da pesquisa, após as considerações acerca da estratégia, o tópico a seguir trata da discussão das métricas relacionadas a mensuração do desempenho financeiro organizacional.

#### **2.4. Desempenho Financeiro e Estratégias**

A gestão estratégica, além de considerar aspectos do comportamento gerencial, prima pela rentabilidade financeira do negócio, medida do êxito econômico alcançado pela organização ao gerenciar seu capital (RHYNE, 1986; BARTON; GORDON, 1988; PIMENTEL et al., 2005; ANDREWS et al., 2009; STARLING, PORTO; 2014).

Além disso, a avaliação do desempenho financeiro organizacional representa o impacto das decisões gerenciais, uma vez que é possível analisar a performance dos recursos aplicados e o êxito da estratégia adotada (FISCHMANN; ZILBER, 1999; TEIXEIRA; AMARO, 2013).

Deste modo, o desempenho financeiro representa um importante papel na administração estratégica, uma vez que seus indicadores representam a eficácia da

gestão organizacional (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; PIMENTEL et al., 2005; GIRIOLI, 2010; GITMAN, 2010; ROSS et al., 2013; STARLING, PORTO; 2014; CREPALDI, 2016). Aliado a isso, Monteiro (2000) considera que os indicadores de desempenho financeiro são instrumentos de gestão empresarial modernos, capazes de auxiliar o processo de gestão estratégica.

Quanto ao uso dos indicadores de desempenho financeiro, Girioli (2010) e Ross et al., (2010), consideram que os mais utilizados são os indicadores de rentabilidade, sendo estes a margem de lucro líquido, o retorno sobre o investimento e o retorno sobre o patrimônio líquido. Estes indicadores encontram-se no quadro 2.

A margem de lucro líquido (MLL) mensura a eficiência da empresa em gerar lucro a partir das vendas líquidas, sendo que quanto maior este indicador, maior o êxito da empresa ao gerar lucro com suas vendas (GITMAN, 2010).

O retorno sobre o investimento (ROI), também chamado de retorno sobre o ativo total, representa a eficiência da organização ao obter lucro a partir de seus ativos (GITMAN, 2010; ROSS et al., 2013). Quanto maior este indicador, maior a geração de lucro com base nos ativos disponíveis.

**Quadro 2 – Indicadores de rentabilidade**

<b>Índice</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Significado</b>	<b>Interpretação</b>
MLL	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita de vendas}} \times 100$	Lucro obtido para cada R\$100,00 vendidos	Quanto maior, melhor
ROI	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ativo total}} \times 100$	Lucro obtido para cada R\$100,00 de investimento total (ativo)	Quanto maior, melhor
ROE	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido}} \times 100$	Lucro obtido para cada R\$100,00 investidos em capital próprio	Quanto maior, melhor

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Gitman (2010) e Ross et al., (2013).

Por sua vez, o retorno sobre o patrimônio líquido (ROE), também conhecido como retorno sobre o capital próprio, mede o retorno do investimento dos proprietários ou acionistas na empresa (GITMAN, 2010; ROSS et al., 2013). Assim, quanto maior este indicador, maior o lucro obtido pelos proprietários ou acionistas.

Considerando a relação entre estratégias e desempenho financeiro, para cada tipo estratégico há um resultado financeiro, haja visto que cada estratégia possui sua maneira de lidar com o mercado (MILES et al., 1978; CONANT et al., 1990; DESARBO et al., 2005; ANDREWS et al., 2009).

Nesta perspectiva, organizações analíticas tendem a apresentar melhor desempenho financeiro que as demais, haja visto as suas características estratégicas (MILES et al., 1978; PLESHKO; NICKERSON, 2008).

No entanto, quando consideramos um mercado caracterizado pela estabilidade, as organizações defensoras podem apresentar melhor retorno financeiro, dado sua característica conservadora na gestão dos custos (MILES et al., 1978; PLESHKO; NICKERSON, 2008; LOPES et al., 2010; BENITEZ et al., 2015).

Organizações prospectoras, caracterizadas por investirem muito em pesquisa e desenvolvimento para inovação, podem ter sua rentabilidade comprometida, uma vez que o investimento em inovação nem sempre se transforma em rentabilidade ou melhor desempenho, em razão de fatores relacionados ao custo ou mercado (PLESHKO; NICKERSON, 2008; PLETSCH et al., 2015).

No que concerne a rentabilidade de organizações reativas, está é considerada ruim devido a ausência de postura estratégica, que inviabiliza o aproveitamento de oportunidades de mercado (MILES et al., 1978; SOMAVILLA et al., 2013; PLETSCH et al., 2015).

Tendo em vista a relação entre estratégia e desempenho financeiro, Bertucci (2005) argumenta que a estratégia prospectora possui correlação com desempenho econômico-financeiro. Para Starling e Porto (2014) as tipologias influenciam o desempenho financeiro, onde boas escolhas conduzem a desempenho financeiro elevado.

Contudo, Pletsch et al., (2015), constataram que as estratégias explicam em partes o desempenho econômico-financeiro, demonstrando que prospectores tendem a obter maior rentabilidade sobre o patrimônio líquido, enquanto analíticos apresentaram melhor indicador de liquidez corrente.

Benitez et al., (2015) evidenciam que não há relação estatística entre estratégia, de acordo com as tipologias, e o desempenho da empresa. No entanto, estes analisaram que entre o grupo de empresas prospectoras, o desempenho mostrou-se maior quando comparado aos demais grupos estratégicos.

A relação entre estratégia e desempenho financeiro também não se confirmou no estudo de Vargas e Trez (2017) inexistindo, nas análises realizadas por estes, resultado estatístico capaz de comprovar tal relação.

Com base nos resultados encontrados nas pesquisas apresentadas sobre as tipologias estratégicas de Miles et al., (1978) e desempenho financeiro (BERTUCCI,

2005; GULINI, 2005; SOMAVILLA et al., 2013; STARLING; PORTO, 2014; PLETSCH et al., 2015; BENITEZ et al., 2015; VARGAS; TREZ, 2017) e na lacuna sobre o tema, o tópico a seguir apresenta os métodos utilizados nesta pesquisa para constatar tal relação.

### 3. METODOLOGIA

Quanto a abordagem do problema, esta pesquisa classifica-se com maior predominância, como quantitativa (GIL, 2010), visto que a mesma busca analisar a relação entre estratégia, de acordo com a tipologia de Miles *et al.*, (1978), e desempenho financeiro mensurado pelos índices de rentabilidade margem líquida (ML), retorno sobre o investimento (ROI) e retorno sobre o patrimônio (ROE) de empreendimentos rurais.

Quanto aos objetivos, esta classifica-se como descritiva, uma vez que o perfil estratégico das organizações será classificado e relacionado com o desempenho financeiro das mesmas (VERGARA, 1998; GIL, 2010). Quanto aos procedimentos, classifica-se como levantamento, tipo *survey*, visto que as informações coletadas mediante questionários serão analisadas quantitativamente (GIL, 2010).

A população deste estudo consiste nas propriedades rurais, produtoras de café, que participam do programa Sebrae Educampo-Café, na cidade de Manhuaçu. Este programa atende cerca de 42 propriedades na região, com o objetivo produzir cafés de alta qualidade e ainda, de forma social e ecologicamente correta.

Além disso, este programa desenvolve a gestão das propriedades rurais, através da capacitação gerencial e tecnológica dos proprietários, com o intuito de torná-los mais eficientes e competitivos (SEBRAE, 2016). Deste modo, o programa trabalha, além dos aspectos técnicos da atividade rural, as questões gerenciais da empresa rural, como planejamento, gestão de custos e produtividade.

A escolha deste grupo deve-se a importância econômica do café para a região das Matas de Minas, em específico para o município de Manhuaçu, segundo maior produtor do estado (SEAPA, 2017), e pela disponibilidade de dados econômico-financeiros que permitiram analisar o desempenho em questão.

Assim, para seleção da amostra, os critérios que serviram de base foram a acessibilidade ao grupo e a aderência dos produtores à pesquisa, tendo em vista a apresentação dos objetivos da mesma para anuência destes.

Destarte, 31 propriedades fazem parte da amostra, cujo nomes foram abreviados para impedir a identificação destas, a pedido dos proprietários. Estas propriedades possuem, ao todo, 3.358 hectares destinados a atividade cafeeira. Juntas, estas propriedades produziram cerca de 73.072 sacas, alcançando um faturamento bruto de R\$ 39.203.638,87 dentre os anos de 2014 a 2017.

A coleta de dados deu-se através de fontes primárias e por meio da aplicação de um questionário, apresentado no apêndice A, enviado para o e-mail dos proprietários, durante o mês de setembro, e secundária através de relatórios cedidos pelo Sebrae Minas, dos anos de 2006 a 2016, que continham dados técnicos, econômicos e produtivos.

O questionário utilizado, com o objetivo de identificar a tipologia estratégia na qual os empreendimentos se enquadram, foi adaptado a partir do modelo proposto por Conant et al., (1990) e Caetano (2013). Para cada uma das onze perguntas apresentadas, relacionou-se cada alternativa de resposta (de A à D) com as quatro tipologias estratégicas propostas por Miles et al (1978), sendo elas, analítica (A), reativa (R), prospectora (P) e defensiva (D), que classificará as empresas em uma das estratégias genéricas estudadas.

Os indicadores de desempenho financeiro foram calculados a partir do relatório de cada propriedade, disposto pelo Sebrae Minas. No entanto, para o cálculo dos indicadores financeiros procedeu-se com a adaptação dos mesmos, conforme exposto no quadro 3, visto que os relatórios disponibilizados pelos proprietários não possuem todas as dimensões dos demonstrativos contábeis necessários, como Balanço Patrimonial e Demonstração do Resultado do Exercício:

**Quadro 3 – Indicadores financeiros adaptados**

<b>Índice</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Fórmula Adaptada</b>	<b>Autores utilizados</b>
MLL	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita de vendas}}$	$\frac{\text{Margem líquida}}{\text{Renda bruta}}$	MATSUNAGA, (1976); MARTIN et al., (1998); DEMONER et al., (2001); CAIXETA et al., (2009); GITMAN (2010); ARRUDA, (2013); ROSS et al., (2013); CREPALDI, (2016).
ROI	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ativo total}}$	$\frac{\text{Margem líquida}}{\text{Estoque de capital com terra}}$	
ROE	$\frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido}}$	$\frac{\text{Margem Líquida}}{\text{Renda bruta+Estoque de capital sem terra}}$	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Gitman (2010), Ross et al., (2013) e dados do Educampo-Café.

A receita bruta é a produção unitária vezes o preço unitário de vendas (MARTIN et al., 1998; CAIXETA et al., 2009). Por sua vez, a margem líquida envolve a subtração

dos custos operacionais totais, incluindo os impostos pagos e a depreciação, da renda bruta obtida pela propriedade rural (MATSUNAGA, 1976; MARTIN et al., 1998; CAIXETA et al., 2009).

Deste modo, pelo fato da margem líquida englobar contas que são contabilizadas após o reconhecimento do lucro operacional, para se chegar ao lucro líquido realizou-se a adaptação da fórmula mediante a substituição do lucro líquido pela margem líquida (DEMONER et al., 2001; ARRUDA, 2013; CREPALDI, 2016).

A partir desta adaptação, para cálculo do ativo total e patrimônio líquido, outro indicador adaptado foi o estoque de capital sem terra, consistindo este indicador, no capital aplicado na propriedade, considerando o investimento nas lavouras e benfeitoras, mas deixando de lado o valor da terra, enquanto o estoque de capital com terra, considera o valor desta (ARRUDA, 2013).

Isto posto, por estes indicadores conterem valores relativos ao investimento/ativo total e capital próprio/patrimônio líquido (ARRUDA, 2013), os mesmos foram considerados na adaptação para o retorno sobre o investimento e retorno sobre o capital, uma vez que estes indicadores se baseiam nestes valores (GITMAN, 2010; ROSS et al., 2013).

Para identificar a relação entre estratégia e desempenho financeiro, os dados foram submetidos ao teste de Shapiro-Wilk para analisar a normalidade da distribuição. Quando os dados apresentaram-se normais ( $p \geq 0,05$ ), aplicou-se a análise de variância (ANOVA) e posteriormente o teste de Tukey, quando não normais os dados foram submetidos a teste não paramétrico de Kruskal-Wallis e em seguida o teste de Comparações Múltiplas.

Para o processamento dos dados, utilizou-se o *software* de análises estatísticas IBM SPSS Statistics 22.

#### **4. ANÁLISE DE RESULTADOS**

O objetivo deste trabalho consiste em analisar a relação entre estratégia, de acordo com as tipologias estratégicas de Miles et al. (1978), e o desempenho financeiro de empreendimentos rurais do setor cafeeiro, no estado de Minas Gerais. Para alcançá-lo, foram pesquisadas 31 propriedades rurais do município de Manhuaçu, produtoras de café, que participam do programa Sebrae Educampo-Café.

Com a aplicação do questionário, para verificar em quais tipologias estratégicas os empreendimentos rurais se enquadram, e a partir da tabulação dos resultados, obteve-se a classificação apresentada na Tabela 2.

**Tabela 1** - Tipologias estratégicas observadas

<b>TIPOLOGIA ESTRATÉGICA</b>	<b>EMPREENDIMENTO</b>	<b>N</b>	<b>PARTICIPAÇÃO (%)</b>
<b>Analítico</b>	FBSL, FAL, FTJB, FPB, FSH, FSJ, FTP, SP, FZH	9	29
<b>Defensivo</b>	FLP, FCA, FJ, FSF, FZSL, STSM, FZCB, FZP	8	26
<b>Prospector</b>	FC, FG, FP, FSA, FSAN, FCC, FBSTF, FZS, FZBJ, FZJ	10	32
<b>Reativo</b>	FBS, FBV, VF, FAM	4	13
<b>Total</b>		<b>31</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados de pesquisa (2017)

A estratégia predominante na amostra estudada foi a prospectora, adotada por 32% dos empreendimentos estudados, seguida da tipologia analítica com 29% dos casos.

Face a predominância da estratégia prospectora, os empreendimentos que a utilizam podem ser caracterizados, de acordo com Miles et al. (1978) como organizações flexíveis, descentralizadas e que buscam constante desenvolvimento no mercado, mediante análise do ambiente, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

Este resultado, quanto a predominância da tipologia estratégica prospectora, pode ser explicado pelo fato destas propriedades rurais participarem do programa Sebrae Educampo-Café, pois este busca oferecer assistência gerencial e tecnológica as propriedades rurais atendidas.

Além disso, este resultado corrobora aos achados de Somavilla (2013), Coqueiro e Oliveira (2014), Benitez et al. (2015) e Pletsch et al. (2015) que observaram com maior frequência a tipologia prospectora em suas pesquisas. No entanto, diverge daqueles encontrados por Gimenez et al. (1999), Gulini (2005) e Caetano (2013) que tiveram como predominante, a estratégia analítica.

A partir das fórmulas adaptadas para desempenho financeiro, apresentadas no quadro 3, foi possível calcular os valores destes indicadores para as organizações em estudo, com base nos indicadores margem de lucro líquido (MLL), retorno sobre o

investimento (ROI) e retorno sobre o patrimônio líquido (ROE), para os anos de 2014 a 2017. Os resultados obtidos para estes indicadores encontram-se na Tabela 1:

**Tabela 1** - Indicadores de desempenho financeiro 2014-2017

ESTRATÉGIA	EMPREENHIMENTO -	INDICADORES DE DESEMPENHO FINANCEIRO		
		MLL %	ROI %	ROE %
<b>Analítico</b>	F1	33,82	26,10	22,44
	F2	49,51	36,49	32,29
	F3	52,20	47,71	36,53
	F4	50,01	40,07	32,52
	F5	21,96	10,95	11,95
	F6	22,01	10,15	10,36
	F7	56,14	63,11	41,74
	F8	45,80	31,51	28,93
	F9	24,81	5,12	4,24
	F10	17,81	11,61	10,29
<b>Defensivo</b>	F11	30,33	21,06	19,41
	F12	39,04	30,83	25,05
	F13	39,69	8,56	14,04
	F14	11,47	2,35	1,95
	F15	16,75	3,50	2,89
	F16	17,02	2,52	2,20
	F17	-37,50	-4,98	-4,40
<b>Prospector</b>	F18	26,59	15,15	15,49
	F19	37,39	28,39	23,35
	F20	39,36	35,63	26,01
	F21	31,48	20,18	18,43
	F22	32,12	20,47	19,67
	F23	40,53	28,39	26,05
	F24	19,18	6,70	8,84
	F25	14,00	2,55	2,16
	F26	-28,52	-3,35	-3,00
	F27	21,15	6,85	5,17
<b>Reativo</b>	F28	16,37	7,95	7,67
	F29	20,76	11,95	11,44
	F30	24,23	11,91	13,60
	F31	26,01	16,21	14,71

Fonte: Dados de pesquisa (2017).

Com exceção de duas propriedades (FZP e FZBJ), podemos observar que as demais apresentaram bons índices de desempenho financeiro para as variáveis estudadas, visto que quanto maior o indicador de desempenho financeiro, melhor (GITMAN, 2010; GIRIOLI, 2010; ROSS et al., 2013; CREPALDI, 2016).

Assim, podemos depreender que 29 dos 31 empreendimentos estudados possuem eficiência na administração de seus ativos e operações, obtendo lucro em



relação ao volume de vendas (*MLL*), nível de ativos disponíveis (*ROI*) e investimento de capital próprio (*ROE*).

Estes resultados demonstram ainda o desenvolvimento sustentável destes empreendimentos, dentro da perspectiva financeira, tendo em vista os valores encontrados para os indicadores de rentabilidade analisados (CAIXETA et al., 2009).

A partir do cálculo das variáveis *MLL*, *ROI* e *ROE*, utilizando os dados dos anos agrícolas 2014-2016 e 2015-2017, submeteu-se estes ao teste de normalidade Shapiro-Wilk, para definir se o teste de diferença de média será paramétrico ou não, uma vez que este é mais apropriado para pequenas amostras ( $n < 30$ ) em relação ao teste Kolmogorov-Smirnov (FÁVERO et al., 2009), além de ser um teste com elevado poder explicativo (LEOTTI et al., 2005; TORMAN et al., 2012; SILVA et al., 2010).

A hipótese nula ( $H_0$ ) para este teste determina que a amostra provém de uma população com distribuição normal, ao passo que a hipótese alternativa ( $H_1$ ) estabelece que a amostra não provem de uma população com distribuição normal; considerando um nível de significância de 5%.

Nesse caso, a regra de decisão adotada para identificar se a distribuição pode ser considerada normal ou não consiste em rejeitar a hipótese  $H_0$  quando valor-p for menor que o nível de significância ( $p \leq \alpha$ ); e não rejeitar a hipótese  $H_0$  quando valor-p for maior que o nível de significância do teste ( $p > \alpha$ ) (LEOTTI et al., 2005; FÁVERO et al., 2009; TORMAN et al., 2012). Os resultados do teste Shapiro-Wilk são apresentados na Tabela 3.

**Tabela 2** - Teste de Normalidade Shapiro-Wilk

Variável	Estatística	Graus de liberdade	Significância do teste (valor-p)
MLL	0,858	31	0,001
ROI	0,934	31	0,056
ROE	0,976	31	0,685

Fonte: Dados de pesquisa (2017).

Considerando os resultados da significância do teste (valor-p) e o nível de significância ( $\alpha$ ), infere-se que apenas a variável *MLL* apresenta valor-p menor que o nível de significância ( $0,02 < 0,05$ ). Assim, para a variável *MLL* rejeita-se a hipótese nula, reconhecendo que esta não provem de uma população que possui distribuição normal.

Para as demais variáveis, *ROI* e *ROE*, a hipótese nula pode ser rejeitada, visto que para *ROI* valor-p  $0,952 > 0,05 \alpha$  e para *ROE* valor-p  $0,321 > 0,05 \alpha$ .

Visto que a variável *MLL* não atende aos pressupostos para distribuição normal, esta foi submetida ao teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, uma vez que este equivale ao Teste F da Anova (LEVINE et al., 2008; FÁVERO et al., 2009). Como consequência, empregou-se o teste Kruskal-Wallis a fim de verificar se a variável *MLL* é influenciada pelas tipologias estratégicas, testando a mediana desta variável de acordo com os grupos estratégicos.

Nesse caso, a hipótese nula ( $H_0$ ) assume que a mediana de *MLL* é igual para as quatro tipologias estratégicas, enquanto a hipótese alternativa ( $H_1$ ) afirma que existe pelo menos uma diferença entre os grupos estratégicos.

A decisão para o teste de Kruskal-Wallis consiste em rejeitar  $H_0$  quando o valor calculado de Qui-quadrado for maior que o valor de Qui-quadrado tabelado, conforme tabela de valores críticos para o teste (LEVINE et al., 2008; FÁVERO et al., 2009).

A mesma decisão pode ser tomada utilizando-se a abordagem do valor-p, conforme os autores anteriormente citados destacam. Os resultados encontrados são apresentados na Tabela 4:

**Tabela 3 - Teste de Kruskal-Wallis para MLL**

Estatísticas de teste	
	MLL
Qui-quadrado	8,372
Graus de liberdade	3
Significância do teste (valor-p)	0,039

Fonte: Dados de pesquisa (2017).

O resultado da significância do teste (valor-p) de Kruskal-Wallis sugere que há diferenças entre as variáveis estratégia e margem de lucro líquido visto que o valor-p (0,039) é menor que o nível de significância (0,05). Neste sentido, o teste de comparações múltiplas permitiu identificar leve diferença, para a variável margem de lucro líquido (*MLL*), entre as estratégias analítico e defensor, pois a significância da diferença (0,055) é muito próxima ao nível de significância do teste (0,05). Os resultados das comparações são apresentados na Tabela 5 a seguir.

**Tabela 5 – Kruskal-Wallis – Comparações Múltiplas**

Comparações	Estatística de Teste	Std. Erro	Erro Estatística de Teste	Sig.	Sig. Aj.
Reativo-Defensivo	0,125	5,568	0,022	0,982	1,000
Reativo-Prospector	4,15	5,379	0,772	0,44	1,000
Reativo-Analítico	11,639	5,464	2,13	0,033	0,199
Defensivo-Prospector	-4,025	4,313	-0,933	0,351	1,000
Defensivo-Analítico	11,514	4,418	2,606	0,009	0,055

Prospector-Analítico 1,489 4,178 1,793 0,073 0,493

Fonte: Dados de pesquisa (2017).

Conforme resultado encontrado no teste de Normalidade Shapiro-Wilk para as variáveis *ROI* e *ROE*, submeteu-se estas aos testes paramétricos ANOVA e Tukey-Kramer.

A ANOVA realizada para a variável *ROI*, buscou verificar se existem diferenças entre as medias aritméticas de *ROI* para cada tipologia estratégica. Para tal, a hipótese nula ( $H_0$ ) assume que todas as médias são iguais, enquanto a hipótese alternativa ( $H_1$ ) estabelece que nem todas as médias são iguais. A estatística do teste é apresentada na tabela 6.

**Tabela 6 - ANOVA ROI**

	Soma dos Quadrados	Graus de liberdade	Quadrado Médio	F	Significância do teste (valor-p).
Entre Grupos	2092,241	3	697,414	3,503	0,029
Nos grupos	5376,140	27	199,116		
Total	7468,381	30			

Fonte: Dados de pesquisa (2017).

Como o valor-p (0,029) é menor que o nível de significância (0,05) estabelecido, a hipótese nula deste teste é rejeitada, indicando a existência de evidências de que existe diferenças entre as variáveis estratégia e retorno sobre o investimento.

O mesmo resultado é alcançado quando analisado o valor da estatística de F. Visto que o valor da estatística de F calculado é maior que o de F tabelado, determinado a partir da tabela de Distribuição F de Snedecor (LEVINE et al., 2008) a 5% ( $F_{calc} = 3,503 > F_{tab} = 2,96$ ), há evidências de que existem diferenças entre as médias, conforme estipula a hipótese alternativa ( $H_1$ ).

Assim, para identificar a existência de diferença entre as médias dos grupos estratégicos, realizou-se o teste de comparações múltiplas de Tukey-Kramer, uma vez que este possibilita comparações simultâneas entre todos os pares (LEVINE et al., 2008; FÁVERO et al., 2009). Os resultados encontrados são apresentados na Tabela 7:

**Tabela 7 – Teste de Tukey-Kramer ROI**

(I) Tipologia Estratégia	(J) Tipologia Estratégica	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
Analítico	Defensivo	20,702	6,857	0,026	1,939	39,466
	Prospector	14,036	6,483	0,159	-3,707	31,778
	Reativo	18,130	8,480	0,167	-5,075	41,335

Defensivo	Analítico	-20,702	6,857	0,026	-39,466	-1,939
	Prospector	-6,666	6,693	0,753	-24,983	11,650
	Reativo	-2,573	8,641	0,991	-26,220	21,074
Prospector	Analítico	-14,036	6,483	0,159	-31,778	3,707
	Defensivo	6,666	6,693	0,753	-11,650	24,983
	Reativo	4,094	8,348	0,961	-18,751	26,939
Reativo	Analítico	-18,130	8,480	0,167	-41,335	5,075
	Defensivo	2,573	8,641	0,991	-21,074	26,220
	Prospector	-4,094	8,348	0,961	-26,939	18,751

Fonte: dados de pesquisa (2017)

O resultado do teste de Tukey-Kramer corrobora aquele encontrado na ANOVA, apontando para existência de diferença entre as tipologias estratégicas analítico e defensor, visto que o valor-p (0,026) é menor que o valor do nível de significância (0,05) do teste. Assim, para a variável retorno sobre o investimento, há evidências de que seu valor é maior para organizações que adotam a estratégia analítica quando comparado com o valor de retorno de organizações que adotam estratégia defensiva. Para as demais comparações, não foram observadas diferenças significativas ao nível de 5%.

Com relação à variável *ROE*, submeteu-se esta aos mesmos procedimentos que a variável *ROI*, visto sua normalidade, assumindo o mesmo posicionamento para  $H_0$  e  $H_1$ . Os resultados da ANOVA desta variável são apresentados na Tabela 8:

**Tabela 8 - ANOVA ROE**

	Soma dos Quadrados	Graus de liberdade	Quadrado Médio	F	Significância do teste (valor-p).
Entre Grupos	1153,124	3	384,375	3,394	0,032
Nos grupos	3057,347	27	113,235		
Total	4210,471	30			

Fonte: dados de pesquisa (2017).

De maneira similar à variável *ROI*, para a variável *ROE* a hipótese  $H_0$  foi rejeitada, visto que valor-p (0,032) é menor que o nível de significância estabelecido (0,05). Ainda, o valor da estatística de F calculado é maior que o de F tabelado, a 5% ( $F_{\text{calc}} = 3,394 > F_{\text{tab}} = 2,96$ ), havendo evidências de que existem diferenças entre as médias das variáveis tipologia estratégica e retorno sobre o patrimônio, conforme estipula a hipótese alternativa ( $H_1$ ).

A partir da aceitação da hipótese alternativa, a seguir, na Tabela 9 encontram-se os resultados do teste de Tukey-Kramer para a variável *ROE*:

Tabela 9 - Teste de Tukey Kramer ROE

(I) Tipologia estratégica	(J) Tipologia estratégica	Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
					Limite inferior	Limite superior
Analítico	Defensivo	15,627	5,171	0,026	1,477	29,777
	Prospector	10,338	4,889	0,174	-3,041	23,718
	Reativo	12,705	6,395	0,218	-4,794	30,204
Defensivo	Analítico	-15,627	5,171	0,026	-29,777	-1,477
	Prospector	-5,288	5,048	0,723	-19,101	8,525
	Reativo	-2,921	6,516	0,969	-20,754	14,911
Prospector	Analítico	-10,338	4,889	0,174	-23,718	3,041
	Defensivo	5,288	5,048	0,723	-8,525	19,101
	Reativo	2,367	6,295	0,982	-14,861	19,595
Reativo	Analítico	-12,705	6,395	0,218	-30,204	4,794
	Defensivo	2,921	6,516	0,969	-14,911	20,754
	Prospector	-2,367	6,295	0,982	-19,595	14,861

Fonte: dados de pesquisa (2017).

Com base no resultado deste teste, infere-se de maneira similar aos resultados encontrados para a variável *ROI*, que existem diferenças entre as tipologias estratégicas analítico e defensor, uma vez que o valor-p (0,026) é menor que o nível de significância (0,05) do teste.

Logo, para a variável retorno sobre o patrimônio, há evidências de que seu valor é maior para organizações que adotam a estratégia analítica quando comparado com o valor de retorno de organizações que adotam estratégia defensiva. Para as demais comparações, não foram observadas diferenças significativas ao nível de 5%.

A partir dos resultados dos testes realizados para as variáveis *MLL*, *ROI* e *ROE*, relacionando-as com as tipologias estratégicas, observa-se evidências de que o desempenho financeiro tende ser diferente a partir da estratégia utilizada, podendo ser influenciado por esta variável, resultado correspondente aqueles encontrados por Bertucci (2005), Gulini (2005), Starling e Porto (2014) e Pletsch et al., (2015).

Sendo assim, os resultados apresentados nas Tabelas 5, 7 e 9 demonstram que o desempenho financeiro, mensurado por margem de lucro líquido (*MLL*), retorno sobre o investimento (*ROI*) e retorno sobre o capital próprio (*ROE*), das propriedades estudadas sofrem influência da tipologia estratégica adotada, conforme modelo desenvolvido por Miles et al. (1978).

Desta maneira, os resultados encontrados sugerem que existem diferenças entre organizações analíticas e defensoras, quando considerado o retorno sobre o investimento (*ROI*) e o retorno sobre o capital próprio (*ROE*), sendo o *ROI* e *ROE* maiores para as organizações analíticas em relação às defensoras.

Neste estudo, a diferença de desempenho da estratégia analítica em relação a defensora, corrobora os achados de Miles et al (1978), Pleshko e Nickerson (2008), uma vez que para estes autores, a estratégia analítica tende a proporcionar melhor desempenho financeiro que as demais, haja visto a sua característica.

Para as demais comparações, não foram observadas diferenças significativas, entendimento aplicado ao resultado obtido para a margem de lucro líquido, uma vez a diferença do teste é pequena em relação ao nível de significância.

Os resultados deste trabalho divergem daqueles encontrados por Benitez et al., (2015), Vargas e Trez (2017), que concluíram não haver relação entre desempenho financeiro e as tipologias estratégicas.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Dado a importante participação do agronegócio cafeeiro na economia da cidade de Manhuaçu e do Minas Gerais, esta pesquisa buscou analisar a relação entre estratégia, de acordo com as tipologias estratégicas de Miles et al. (1978) e o desempenho financeiro, mensurado pelos índices de rentabilidade de empreendimentos rurais do setor cafeeiro.

Quanto a tipologia estratégica predominante neste estudo, destaca-se a estratégia prospectora, onde 32% das organizações estudadas se enquadram nesta tipologia. Deste modo, estas organizações podem ser caracterizadas como flexíveis, descentralizadas e que buscam constante desenvolvimento no mercado, mediante análise do ambiente, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

A partir da análise dos resultados obtidos para os indicadores de desempenho financeiros – margem de lucro líquido, retorno sobre o investimento e retorno sobre o patrimônio –, dos empreendimentos analisados, pode-se observar, com exceção dos empreendimentos FZP e FZBJ, que a maioria, 29 de 31, possuem eficiência na administração de seus ativos e operações, obtendo lucro em relação ao volume de vendas (MLL), nível de ativos disponíveis (ROI) e investimento de capital próprio (ROE), indicando o desenvolvimento sustentável destes empreendimentos, dentro da perspectiva financeira, nos anos agrícolas analisados – 2014/2016 e 2015/2017.

No que tange a análise da relação entre as variáveis tipologias estratégicas (analítico, defensor, prospector e reativo) e o desempenho financeiro (margem de lucro líquido, retorno sobre o investimento e retorno sobre o patrimônio) dos empreendimentos rurais, mediante os testes estatísticos de Kruskal-Wallis e Tukey-

Kramer, observou-se evidências de que o desempenho financeiro pode ser influenciado pela estratégia implementada.

Neste sentido, constatou-se que organizações que adotam a estratégia analítica tendem a alcançar maiores *ROI* e *ROE* em relação às organizações que utilizam a estratégia prospectora. Tal resultado pode ser explicado pela diferença nas características destas estratégias, uma vez que a estratégia analítica possui as características das estratégias prospectora e defensiva, buscando minimizar os riscos em prol de melhores retornos financeiros.

Além disso, destaca-se a contribuição do programa Sebrae Educampo-Café para com a gestão dos empreendimentos rurais, uma vez que o projeto tem como princípio a constante busca de capacitação gerencial e tecnológica de produtores rurais, de modo a aumentar a capacidade destes gerirem com maior eficiência e competitividade suas propriedades rurais.

A partir dos resultados encontrados nesta pesquisa, espera-se que esta possa contribuir para com a academia, servindo de base para pesquisas futuras, uma vez que se buscou aqui, analisar as estratégias nas quais se enquadram os empreendimentos rurais, organizações pouco pesquisadas com esta finalidade, conforme apontam Zanin et al., (2011) e Kelm et al., (2015).

Para as organizações participantes do estudo, espera-se que o mesmo contribua mediante a evidenciação da tipologia estratégica na qual o empreendimento se enquadra, suas características e a sua relação com o desempenho financeiro do negócio, aqui mensurado. Assim, espera-se que os resultados apresentados sirvam de base para as decisões gerenciais destes empreendimentos.

Dentre as limitações da pesquisa, encontram-se o tamanho da amostra, o que pode provocar distorções nos testes realizados, aumentando a chance de ocorrer erros do Tipo I, bem como do Tipo II. Aponta-se também a adoção de estatística não paramétrica e as adaptações feitas nas métricas para cálculos dos indicadores de desempenho financeiro.

A partir das limitações apresentadas, sugere-se que pesquisas futuras neste tema, analisem as estratégias utilizadas em relação a outros indicadores de gestão, como participação de mercado, alavancagem e produtividade. Sugere-se também, que amostras maiores sejam estudadas, possibilitando adoção de estatísticas paramétricas e a redução de erros e distorções estatísticas.

## REFERÊNCIAS

ALVES et al. ESTRATÉGIAS “CONSTRUÍDAS” NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO NO MERCADO CENTRAL DE BELO HORIZONTE.

**Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 3, p. 3-18, 2013.

ANDREWS et al. Strategy formulation, strategy content and performance: An empirical analysis. **Public Management Review**, v. 11, n. 1, p. 1-22, 2009.

ANSOFF, H. I. The emerging paradigm of strategic behavior. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 6, p. 501-515, 1987.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARRUDA, L. Administração rural e economia rural. **Instituto Formação**, 2013.

BARTON, S. L.; GORDON, P. J. Corporate strategy and capital structure. **Strategic management journal**, v. 9, n. 6, p. 623-632, 1988.

BENITEZ et al. Comportamento Estratégico e Desempenho Organizacional sob a Perspectiva de Miles e Snow: um Estudo em Pequenas Empresas do Setor Varejista de Farmácias do Paraná. IN: Seminários em Administração, 18., 2015, São Paulo. **Anais...** São Paulo: XVIII SemeAd, 2015, ISSN 2177-3866.

BERTUCCI, J. L. O. Ambiente, estratégia e performance organizacional no setor industrial e de serviços. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 3, 2005.

BORGES, G. M.; DOMINGUES, C. R. Estratégias de Crescimento de Cooperativas Agrícolas e Agropecuárias: estudo de casos comparados da Região do Triângulo Mineiro/Mg e Dos Campos Gerais/Pr. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 19, n. 1, 2017.



CABRAL, A. C. A. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. **XXII ENANPAD, 22º, Anais..., Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.**

CAETANO, L. A. M. **COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO**: uma aplicação da tipologia de Miles e Snow em micro e pequenas empresas de alimentação de Vitória/ES. 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), Vitória, 2013.

CAIXETA et al. Viabilidade econômica, eficiência e sustentabilidade da cafeicultura familiar na Zona da Mata de Minas Gerais. IN: Simpósio de Pesquisa dos Cafés do Brasil, 6., 2009. Vitória. **Anais...** Vitória: Consórcio Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do Café. Embrapa. 2009.

CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada: **PIB do Agronegócio**. 2017. Disponível em <[http://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Relatorio%20PIBAGRO%20Brasil\\_ABRIL\\_1.pdf](http://www.cepea.esalq.usp.br/upload/kceditor/files/Relatorio%20PIBAGRO%20Brasil_ABRIL_1.pdf)>. Acesso em 09 jul. 17.

CNA – Confederação da Agricultura e Pecuária no Brasil: **PIB e Performance do Agronegócio**. 2016. Disponível em <[http://www.cnabrasil.org.br/sites/default/files/sites/default/files/uploads/02\\_pib.pdf](http://www.cnabrasil.org.br/sites/default/files/sites/default/files/uploads/02_pib.pdf)>. Acesso em 09 jul. 17.

\_\_\_\_\_: **Boletim PIB Junho de 2017**. 2017. Disponível em <<http://www.cnabrasil.org.br/boletins/boletim-pib-pib-agropecuario-apresenta-crescimento-robusto-de-127-no-1o-tri-junho-2017>>. Acesso em 09 jul. 17.

CONANT et al., Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic management journal**, v. 11, n. 5, p. 365-383, 1990.

COQUEIRO, I. G.; OLIVEIRA, A. L. O comportamento estratégico e o fator de munificência em empresas da cidade de Icó: um estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. **Revista Ciências Administrativas**, v. 20, n. 1, 2014.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade rural**: uma abordagem decisória. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

DEMONER et al. Avaliação econômica e financeira de lavouras cafeeiras plantadas em sistema adensado no Paraná. IN: Simpósio de Pesquisa dos Cafés do Brasil, 2., Vitória. **Anais...** Vitória: Consórcio Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento do café. Embrapa Café, Brasília, DF. vol II, p.2579-2587.

DESARBO et al. Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 47-74, 2005.

FÁVERO et al. **Análise de dados**: modelagem multivariada para tomada de decisões. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FISCHMANN, Adalberto A.; ZILBER, Moisés A. Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica. **encontro da ANPAD, XXIII, Anais**, 1999.

GALLAS et al. Comportamento estratégico no setor de beleza e estética baseado na tipologia de Miles e Snow. **Revista Organizações em Contexto-online**, v. 11, n. 22, p. 119-141, 2015.

GHOSHAL, S. Miles and Snow: Enduring insights for managers. **The Academy of Management Executive**, v. 17, n. 4, p. 109-114, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENEZ et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de administração contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.

GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 1, p. 27-45, 1998.

GIRIOLI, L. S. **Análise do uso de medidas de desempenho de empresas presentes na pesquisa em contabilidade no Brasil**. 2010. 114 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GNJIDIĆ, Vladimir. Researching the dynamics of Miles and Snow's strategic typology. **Management: journal of contemporary management issues**, v. 19, n. 1, p. 93-117, 2014.

GULINI, P. L. **Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial**: Um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005.

HAMBRICK, D. C. On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors. **The Academy of Management Executive**, v. 17, n. 4, p. 115-118, 2003.

KELM et al. Posicionamento Estratégico na Cadeia Produtiva do Leite: Análise das Estratégias Competitivas de uma Cooperativa de Produtores de Leite. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 17, n. 3, 2015.

LEOTTI et al. Comparação dos Testes de Aderência à Normalidade Kolmogorov-smirnov, Anderson-Darling, Cramer–Von Mises e Shapiro-Wilk por Simulação. **Simpósio de Estatística Aplicada à Experimentação Agronômica**, v. 11, p. 192, 2005.

LEVINE et al. **Estatística: Teoria e Aplicações**. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

LOPES et al. Os Perfis Estratégicos no Brasil: um estudo dos agentes franqueados dos correios a partir da tipologia de Miles e Snow. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 12, n. 37, 2010.

MARTIN et al. Sistema integrado de custos agropecuários-CUSTAGRI. **INFORMACOES ECONOMICAS-GOVERNO DO ESTADO DE SAO PAULO INSTITUTO DE ECONOMIA AGRICOLA**, v. 28, p. 7-28, 1998.

MARTINS et al. An analytical framework for Miles and Snow typology and dynamic capabilities. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 1, p. 22-33, 2014.

MELO, M. A.; LEONE, R. J. G. Alinhamento entre as estratégias competitivas e a gestão de custos: um estudo em pequenas empresas industriais do setor de transformação. **Brazilian Business Review**, v. 12, n. 5, p. 83-104, 2015.

MENDES, J. T. G.; JUNIOR, J. B P. **Agronegócio: uma abordagem econômica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MILES et al., Organizational strategy, structure, and process. **Academy of management review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management science**, v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MONTEIRO, W. A. Indicadores financeiros como expressão do planejamento estratégico. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 3, n. 2, p. 73-90, 2000.

MOURA, T. N. **ANÁLISE DE TIPOS ESTRATÉGICOS NAS AGÊNCIAS**

**FRANQUEADAS DOS CORREIOS**: teste de um aprimoramento da tipologia de Miles e Snow. 2008. Dissertação (Mestre em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

OLSON et al. The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. **Journal of marketing**, v. 69, n. 3, p. 49-65, 2005.

PIMENTEL et al. Interação entre rentabilidade e liquidez: um estudo exploratório. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 10, n. 2, 2010.

PLESHKO, L.; NICKERSON, I. Strategic orientation, organizational structure, and the associated effects on performance in industrial firms. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 7, p. 95, 2008.

PLETSCH et al. Estratégias competitivas e desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras do setor de consumo não cíclico. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 9, n. 25, p. 16-30, 2015.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7<sup>o</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. Da Vantagem Competitiva à Estratégia Corporativa. In: PORTER, Michael E. **Competição**: on Competition–Estratégias Competitivas Essenciais. 4<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 126-166.

\_\_\_\_\_. O que é estratégia. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

RHYNE, L. C. The relationship of strategic planning to financial performance. **Strategic management journal**, v. 7, n. 5, p. 423-436, 1986.

RIBEIRO, et al. Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 1, p. 175-192, 2011.

ROSS et al. **Fundamentos de administração financeira**. 9ª ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2013.

SABHERWAL, Rajiv; CHAN, Yolande E. Alignment between business and IS strategies: A study of prospectors, analyzers, and defenders. **Information systems research**, v. 12, n. 1, p. 11-33, 2001.

SANTOS et al. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 1-15, 2007.

SEAPA – Secretaria de Estado de Agricultura, Pecuária e Abastecimento de Minas Gerais. **Café**. 2017. Disponível em < <http://www.agricultura.mg.gov.br/2014-09-23-01-07-23/relatorios> >. Acesso em 28 ago. 2017.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Educampo**. 2016. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/sebraeaz/educampo-mg,c5bb080a3e107410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 27 de ago. 17.

SILVA et al. Utilização de ferramentas estatísticas em artigos sobre contabilidade financeira – um estudo quantitativo em três congressos realizados no país. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 7, n. 14, p. 11-28, 2010.

SOARES, T. C.; JACOMETTI, M. **Estratégias que Agregam Valor nos Segmentos do Agronegócio no Brasil: Um Estudo Descritivo**. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, v. 8, n. 3, p. 92-120, 2016.

SOMAVILLA et al. Comportamento estratégico segundo a Teoria de Miles e Snow: um estudo de caso em um provedor de internet do Norte do Rio Grande do Sul. **TPA-Teoria e Prática em Administração**, v. 3, n. 1, p. 66-95, 2013.

STARLING, R. N; PORTO, R. B. Dinâmicas do desempenho financeiro, da mudança estratégica e da concentração industrial em empresas brasileiras. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, 2014.

TEIXEIRA, N. M. D.; AMARO, A. G. C. Avaliação do desempenho financeiro e da criação de valor – um estudo de caso. **Revista Universo Contábil**, v. 9, n. 4, p. 157-178, 2013.

TORMAN et al. Normalidade de variáveis: métodos de verificação e comparação de alguns testes não-paramétricos por simulação. **Clinical & Biomedical Research**, v. 32, n. 2, 2012.

VARGAS, E. TREZ, G. O efeito moderador da estratégia de negócio e da incerteza ambiental na relação entre estrutura e implementação. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 14, n. 3, p. 213-227, 2017.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. **Academy of management review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2<sup>o</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA et al. Evidências das pesquisas que abordam a tipologia de Miles e Snow no Brasil. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 11, n. 2, 2012.

VOLBERDA, H. W. Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 4, 2004.

WHITTINGTON, Richard. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 44, n. 4, 2004.

WILSON, D. C.; JARZABKOWSKI, P. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 44, n. 4, 2004.

ZANIN et al. Comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow: estudo de caso em agroindústria do oeste de Santa Catarina. **Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 2, p. 87, 2011.



## APENDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Perguntas	Alternativas	Classificação
1. Os cafés produzidos e ofertados podem ser caracterizados como?	Produzidos a partir de técnicas inovadoras e estão acompanhando as tendências do mercado;	Prospector
	Alguns lotes são produzidos tradicionalmente enquanto outros são produzidos a partir de técnicas inovadoras;	Analítico
	São bem direcionados para o público consumidor e sofrem poucas modificações;	Defensivo
	São baseados em respostas a oportunidades e ameaças do mercado.	Reativo
2. A fazenda é reconhecida no mercado por?	Oferecer poucos tipos de cafés, porém seletivos e de alta qualidade;	Prospector
	Adotar novas ideias e inovações, após análises cuidadosas;	Analítico
	Reagir às ameaças ou oportunidades de mercado para manter e reforçar sua posição;	Defensivo
	Ter reputação de adotar técnicas de inovadoras de produção e colheita.	Reativo
3. O tempo investido pela fazenda para monitorar as mudanças e tendências no mercado é:	Extenso, fazemos isto constantemente;	Prospector
	Mínimo, não passamos muito tempo monitorando o mercado;	Analítico
	Médio, gastamos algum tempo monitorando o mercado;	Defensivo
	Esporádico, às vezes gasta-se pouco tempo e outras vezes um bom tempo.	Reativo
4. Tendo em vista que fatores ambientais e de mercado afetam o crescimento ou a diminuição da demanda, quais dos fatores abaixo também podem estar relacionados:	Prática de se concentrar no desenvolvimento do mercado que já serve;	Prospector
	Prática de responder as pressões do mercado, correndo poucos riscos;	Analítico
	Prática de entrar agressivamente em novos mercados;	Defensivo
	Prática de se aprofundar nos mercados que já atende.	Reativo
5. Uma das metas mais importantes da administração da propriedade é:	Manter os custos sob controle;	Prospector
	Analisar os custos e receitas para mantê-los sob controle e assim, gerar novos produtos e entrar em novos mercados;	Analítico
	Garantir que pessoas, recursos e equipamentos necessários para produção estejam disponíveis e acessíveis;	Defensivo
	Resguardar a propriedade contra ameaças críticas, evitando que esta dê prejuízo.	Reativo

6. As competências e habilidades que os funcionários possuem podem ser melhores caracterizadas como:	Analíticas, suas habilidades os capacitam para identificar tendências e serem melhores no trabalho;	Prospector
	Especializadas, suas habilidades são concentradas em poucas áreas;	Analítico
	Amplas, suas habilidades são diversas e os habilitam a trabalhar de forma criativa;	Defensivo
	Flexíveis, suas habilidades adaptam-se as exigências do trabalho.	Reativo
7. A fazenda se protege de ameaças e riscos do mercado:	Analisando tendências e adotando aquelas que têm potenciais comprovados;	Prospector
	Fazendo um número limitado de coisas excepcionalmente bem;	Analítico
	Respondendo as novas tendências do mercado consumidor;	Defensivo
	Desenvolvendo produtos de maneira consistente.	Reativo
8. A gestão da propriedade é focada em:	Manter uma situação segura, controlando custos e qualidade;	Prospector
	Analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas com potencial de lucro e ao mesmo tempo, manter situação financeira protegida;	Analítico
	Atividades que necessitam de atenção em vista dos problemas ou oportunidades que estão sendo enfrentados;	Defensivo
	Desenvolver novos produtos ou se expandir para novos mercados ou segmentos de mercado.	Reativo
9. A fazenda se prepara para o futuro da seguinte forma:	Identificando as melhores soluções para aqueles problemas que requerem atenção imediata;	Prospector
	Identificando tendências e oportunidades no mercado;	Analítico
	Identificando problemas que se resolvidos, podem melhorar a lucratividade do negócio;	Defensivo
	Identificando tendências de negócios cujo resultado já foi demonstrado por outras empresas.	Reativo
10. A distribuição de trabalho e responsabilidades a fazenda é:	De acordo com as funções;	Prospector
	De acordo com a produção;	Analítico
	De acordo com as funções e produção;	Defensivo
	Muda continuamente para garantir melhor aproveitamento das oportunidades ou resolver problemas.	Reativo
11. A avaliação do desempenho da propriedade é:	Participativa, conta com apoio de todos os envolvidos nos resultados;	Prospector
	Imediatista, orientada para solicitação de relatórios que exigem atenção imediata;	Analítico
	Centralizada, apenas os administradores/donos tomam decisões;	Defensivo
	Centralizados para aspectos mais importantes e descentralizados para aspectos com pouca importância.	Reativo