

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO
TERRITORIAL E SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS



DISSERTAÇÃO

**RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA, DIFERENCIAÇÃO
COMPETITIVA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:
ESTUDO NO SETOR VITIVÍNICO LA BRASILEIRO**

CRISTIANO PINTO KLINGER

PELOTAS, 2018

CRISTIANO PINTO KLINGER

**RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA, DIFERENCIAÇÃO
COMPETITIVA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:
ESTUDO NO SETOR VITIVÍNICO LA BRASILEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais da Universidade Federal de Pelotas como requisito parcial à obtenção do título de Mestre Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais.

Orientador: Prof. Elvis Silveira-Martins, Dr.

PELOTAS, 2018

CRISTIANO PINTO KLINGER

**RELAÇÃO ENTRE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA, DIFERENCIAÇÃO
COMPETITIVA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:
ESTUDO NO SETOR VITIVÍNICOLO BRASILEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais.

Data da defesa: 20 de junho de 2018.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Elvis Silveira-Martins – UFPel (Orientador)
Doutor em Administração e Turismo pela UNIVALI

Prof.^a Dr.^a Rosana da Rosa Portella Tondolo
Doutora em Administração pela Universidade Vale do Rio dos Sinos

Prof. Dr. Aléssio Bessa Sarquis
Doutor em Administração pela FEA-USP

AGRADECIMENTOS

Tudo posso naquele que me fortalece! Agradeço a Deus pela vida e por tudo o que me proporciona.

Agradeço imensamente a minha esposa Juliana por toda a atenção e compreensão ao longo desta jornada, sem teu apoio certamente não teria chego ao final. Assim como agradeço aos meus filhos Samuel e Rafaela, por todo o carinho e entendimento da minha ausência. Amo vocês!

Agradeço a toda a família e amigos pelo apoio e incentivo nesta jornada!

Muito obrigado aos colegas e professores do PPGDTSA, pelas trocas de experiência e vivências neste período, o curso é muito mais que as aulas, tudo o que foi proporcionado nos impulsionam a seguir crescendo e estudando.

A minha colega de grupo de estudo e temática de pesquisa Gabriela Castro, obrigado pela parceria e pelas trocas e experiências realizadas.

Em especial, meu agradecimento ao Prof. Dr. Elvis Silveira Martins, meu orientador, pela dedicação, paciência e apoio na construção deste trabalho, teu apoio foi fundamental e muito construtivo, inclusive nos momentos difíceis, muito obrigado de coração!

Agradeço a Prof.^a Dr.^a Rosana Tondolo e ao Prof. Dr. Aléssio Sarquis, pelas contribuições e orientações no desenvolvimento e evolução desta e no meu desenvolvimento acadêmico.

RESUMO

O objetivo desta dissertação foi analisar o relacionamento entre a orientação estratégica, a diferenciação competitiva e o desempenho, em empresas vinícolas no Brasil. O tipo de pesquisa utilizada foi a quantitativa, sendo que a estratégia desenvolvida foi a *survey*. O universo compreendeu todas as vinícolas do Brasil vinculadas a entidades representativas, obtendo uma amostra por pertinência de 123 empresas, sendo de diferentes estados brasileiros, com representatividade do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Paraná, Pernambuco e Bahia. Para a análise dos dados, em um primeiro momento, foi utilizada a análise fatorial confirmatória, buscando verificar o quão bem as variáveis mediam o construto, tendo em vista que o comportamento formou uma base de dados dicotômica, utilizou-se o software Mplus, versão 6, para tratamento dos dados. Na sequência, realizou-se a modelagem de equações estruturais para o teste de hipóteses formuladas. Identificou-se que a orientação estratégica influencia na tomada de decisões direcionadas a diferenciação competitiva e, tendo estes impactos no desempenho da indústria vinícola brasileira. Foi possível identificar que a orientação estratégica analista é antagônica ao processo de diferenciação competitiva nas empresas. Já a orientação estratégica defensora apresenta uma relação indefinida com a diferenciação competitiva. Ainda se verificou que a relação confirmada entre a diferenciação no impacto do desempenho do negócio, como demonstrado pelas práticas das vinícolas na busca por produtos e processos que gerem resultado superior aos atuais. Como sugestão para trabalhos futuros, sugere-se a análise da relação do construto orientação estratégica com a capacidade turística, comparação com outras regiões e países, em particular a Lombardia na Itália, pelo desenvolvimento territorial apresentado.

Palavras-chave: orientação estratégica; diferenciação competitiva; desempenho organizacional; vitivinicultura.

ABSTRACT

The objective of this dissertation was to analyze the relationship between strategic orientation, competitive differentiation and performance in wine companies in Brazil. The type of research used was quantitative, and the strategy developed was a survey. The universe comprised all the wineries in Brazil linked to representative entities, obtaining a sample by pertinence of 123 companies, being from different Brazilian states, representing Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Paraná, Pernambuco and Bahia. For the analysis of the data, in the first moment, the confirmatory factorial analysis was used, seeking to verify how well the variables measured the construct, considering that the behavior formed a dichotomous database, the software Mplus, version 6, for data processing. Then, the structural equation modeling was performed to test formulated hypotheses. It was identified that the strategic orientation influences in the decision making directed to the competitive differentiation and, having these impacts in the performance of the Brazilian wine industry. It was possible to identify that the strategic orientation analyst is antagonistic to the process of competitive differentiation in the companies. On the other hand, the defensive strategic orientation has an indefinite relation with the competitive differentiation. It has also been verified that the relationship confirmed between the differentiation in the impact of business performance, as demonstrated by the practices of the wineries in the search for products and processes that generate results higher than the current ones. As a suggestion for future work, it is suggested the analysis of the relation between the construct strategic orientation and the tourist capacity, comparison with other regions and countries, in particular Lombardy in Italy, for the territorial development presented.

Keywords: strategic orientation; competitive differentiation; organizational performance; viticulture

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ciclo adaptativo e tipos de comportamento.....	22
Quadro 2 - Riscos das estratégias genéricas	25
Quadro 3 - Estratégias genéricas de diferenciação de Mintzberg	26
Quadro 4 - Comparação das configurações dos tipos.....	29
Quadro 5 - As quatro trajetórias	31
Quadro 6 – Itens do construto orientação estratégica	43
Quadro 7 - Itens do construto diferenciação.....	44
Quadro 8 - Itens do construto Desempenho Organizacional	45
Quadro 9 – Teste de validade do construto.....	47
Quadro 10 - Produção de vinho mundial	50
Quadro 11 - Índices de ajuste do modelo final para mensuração da orientação estratégica proativo	55
Quadro 12 - Índices de ajuste do modelo final de mensuração da orientação estratégica analista	57
Quadro 13 - Índices de ajuste do modelo proposto para mensuração da orientação estratégica defensor	59
Quadro 14 - Índices de ajuste do modelo proposto para mensuração da diferenciação.....	61
Quadro 15 - Índices de ajuste para o modelo proposto para o construto desempenho.....	63
Quadro 16 - Índices de ajuste do modelo geral de mensuração	64
Quadro 17 - Resumo do teste de hipóteses	66

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo Adaptativo	20
Figura 2 - Configurações e trajetórias	28
Figura 3 – Modelo proposto de relação entre os construtos.....	38
Figura 4 - Modelagem estrutural.....	48
Figura 5 - Mapa com as regiões das empresas respondentes	52
Figura 6 - Modelo inicialmente proposto para mensuração do construto orientação estratégica proativa	54
Figura 7 - Modelo final de mensuração do construto orientação estratégica proativo	55
Figura 8 - Modelo inicial de mensuração do construto orientação estratégica analista.....	56
Figura 9 - Modelo final de mensuração do construto orientação estratégica analista.....	57
Figura 10 - Modelo inicial proposto para a mensuração do construto orientação estratégica defensor	58
Figura 11 - Modelo inicial proposto para mensuração do construto diferenciação	60
Figura 12 - Modelo final de mensuração da diferenciação	61
Figura 13 - Modelo inicial proposto para mensuração do construto desempenho	62
Figura 14 - Modelo final de mensuração do desempenho.....	63
Figura 15 - Modelo final com cargas fatoriais	65

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1. Objetivos	13
1.1.1. Objetivo Geral	13
1.1.2 Objetivos Específicos	13
1.2 Justificativa	14
1.2.1 Relevância.....	14
1.2.2 Contribuição	15
1.2.3 Ineditismo	15
1.3 Problema de Pesquisa	13
1.4 Estrutura do trabalho	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 Orientação Estratégica	17
2.1.1 Tipologias de Miles e Snow.....	19
2.1.2 Tipologias de Porter	23
2.1.3 Tipologias de Mintzberg	26
2.1.3 Tipologias de Miller	27
2.2 Diferenciação Competitiva	33
2.3 Desempenho Organizacional	35
2.4 Modelo Conceitual e Hipóteses	37
2.4.1 Modelo Conceitual.....	38
2.4.2 Relações entre Construtos e Hipóteses	38
3 METODOLOGIA	41
3.1 Classificação da pesquisa	41

3.2 Estratégia de Pesquisa	41
3.3 Universo e Amostra	42
3.4 Coleta de Dados	42
3.4.1 Variáveis e Medidas	42
3.4.2 Pré-Teste.....	45
3.4.3 Coleta de dados	45
3.5 Análises dos Dados	46
4 ANÁLISE DOS DADOS	49
4.1 Caracterização do segmento estudado	49
4.2 Caracterização das empresas pesquisadas	51
4.3 Análise fatorial confirmatória - AFC	53
4.3.1 Construto Orientação Estratégica	53
4.3.2 Construto Diferenciação	59
4.3.2 Construto Desempenho.....	62
4.4 Modelo Geral de Mensuração	64
4.5 Teste das hipóteses	66
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
5.1 Limitações	75
5.2 Recomendações	75
REFERÊNCIAS	77
APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa	88

1 INTRODUÇÃO

Buscar desempenho acima da média dos concorrentes é um pré-requisito para quem quer buscar uma vantagem competitiva sustentável em seu mercado de atuação. Alcançar tal desempenho, agregando valor as partes interessadas, requer uma organização e compreensão do comportamento dos gestores e das empresas, considerando todas as suas relações e interações com o meio no processo de tomada de decisão, buscando resultados perceptíveis a todos os atores envolvidos no negócio.

A análise do processo de tomada de decisão é uma temática que instiga diversos pesquisadores e gestores, sendo que atenção especial é despendida por aqueles interessados no processo de formulação estratégica. Neste sentido, os autores Miles e Snow (1978), Porter (1980), Miller (1990), Pfeffer e Salancik (2003), Carvalho (2011), Escobar (2012), Silveira-Martins (2014, 2017), Guerra, Tondolo e Camargo (2016), Gupta e Misangyi (2018) entre outros, direcionam seus estudos no aprofundamento do entendimento destas relações e reflexões.

Os autores Feitoza e Cândido (2007) afirmam que a elaboração das estratégias organizacionais permite aos líderes definirem com clareza uma política de organização interna, considerando as competências e deficiências do negócio, na antecipação de ações na busca da vantagem competitiva.

Diante disso, Pelaez et al. (2008) abordam que o reconhecimento da empresa como um conjunto de recursos e que estes possibilitam combinações diferentes, sendo a competitividade considerada pelos autores como a capacidade de se adaptar, se tornando de extrema importância o conhecimento tanto do mercado, quanto da aptidão dos gestores serem agentes transformadores na empresa.

Em busca de melhor desempenho no mercado, diante dessas inseguranças, Las Casas, Nogueira e Faneco (2008) afirmam sobre a importância da busca por estratégias de distinção dentro deste ambiente competitivo, caracterizando estas relações, entre as organizações e os

ambientes, um cenário desafiador e de extrema relevância para o processo de construção estratégica.

Considerando estas variáveis que influenciam as empresas, é importante estar atento ao ambiente e saber equacionar os recursos disponíveis dentro do difícil processo de tomada de decisão, discussão abordada por Carvalho e Rossetto (2014), visto a limitação dos recursos, sejam estes humanos, materiais e ou tecnológicos.

Frente a estas dificuldades, cabe a difícil tarefa de identificar qual perfil do comportamento do gestor, pode apresentar um melhor desempenho, comportamento este que autores como Miles e Snow (1978), Porter (1980), Mintzberg (1988) e Miller (1990) apresentam sob tipologias ou estratégias genéricas, como a orientação dada em cada situação que se apresente para o negócio.

Diante do aporte teórico, buscou-se identificar um segmento que houvesse atributos similares. Neste sentido, o setor vitivinícola brasileiro foi caracterizado como sendo.

Considerando os dados da União Brasileira de Vitivincultores - Uvibra (2017) a comercialização de vinhos teve uma retração de aproximadamente 3% no período 2016/2015, considerando o mercado interno, já comparando o período de 2016 para 2017, a redução foi de aproximadamente 18%, o que representa em volume de litros o equivalente a 0,6 e 3,6 milhões de litros ao ano respectivamente.

A UVIBRA (2017) apresenta um estudo ampliando este período para o comparativo dos últimos 5 anos, 2016/2011, onde demonstra que tanto no mercado interno, quanto no mercado externo, é identificado uma retração, sendo de 6,70% no mercado interno e de 33,30% no mercado externo.

Por outro contexto, no mesmo período houve um incremento de aproximadamente 13%, entre 2015 e 2016 e no período entre 2016 e 2017, de aproximadamente 37% na importação brasileira de vinhos e espumantes de países como: Portugal, França, Itália, Argentina e Chile (IBRAVIN, 2017).

Analisando este cenário, torna-se oportuno analisar o comportamento das vitiviniculturas brasileiras, considerando o equacionamento das definições de diferenciação competitiva adotadas e se tornar cada vez mais importante na busca de melhores resultados sustentáveis.

Neste sentido, são apresentados a seguir o problema de pesquisa, além dos objetivos, geral e específico, que norteiam a execução deste trabalho.

1.1 Problema de Pesquisa

Frente a discussão apresentada, este trabalho tem a proposta de responder a seguinte questão: Qual a correlação entre a orientação estratégica com a diferenciação competitiva e o desempenho organizacional das empresas do setor vitivinícola?

1.2 Objetivos

Neste tópico são apresentados os objetivos geral e específico do trabalho, utilizados como norteadores na construção do mesmo.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a relação entre orientação estratégica, diferenciação competitiva e desempenho organizacional.

1.2.2 Objetivos Específicos

A seguir são apresentados os objetivos específicos do trabalho:

- A orientação estratégica proativa tem relação com a diferenciação competitiva;
- A orientação estratégica analista tem relação com a diferenciação competitiva;
- A orientação estratégica defensora tem relação com a diferenciação competitiva;
- A diferenciação competitiva tem relação com o desempenho organizacional.

1.3 Justificativa

A justificativa deste estudo está organizada em três tópicos, sendo eles: relevância, contribuição e ineditismo.

1.3.1 Relevância

Ao realizar pesquisa na literatura é possível identificar fontes e autores que destacam a relação entre os construtos orientação estratégica, diferenciação competitiva e desempenho, porém em nenhum deles a relação entre todos os construtos em conjunto, apresentando na maioria das vezes a relação entre dois construtos, conforme apresentado no referencial teórico deste trabalho.

Escobar (2012) destaca a importância em realizar pesquisas que contemplem a relação de diversos construtos e variáveis, entendendo assim a correlação entre a organização e o ambiente.

Corroborando com estas contribuições, Silveira-Martins et al. (2014) abordam a importância do aprofundamento sobre estes construtos dentro das organizações, além da valorização dos estudos realizados na área.

O estudo de Danjour et al. (2016) apresenta um estudo de caso sobre a orientação estratégica, porém demonstra a importância de se considerar esta relação em outros campos de discussão, além da relação entre este construto com as variáveis que oportunizam e geram novas ações e posturas frente a orientação estratégica.

Ao se verificar o impacto desta pesquisa nas empresas, se justifica ainda mais forte esta análise, visto que 70% das empresas é de pequeno porte, segundo (SINDIVINHO, 2012; UVIBRA, 2012; FECOVINHO, 2012; IBRAVIN, 2012), o que induz a acreditar que não existem setores ou departamentos específicos para coleta e análise dos dados de maneira científica como o proposto nesta.

1.3.2 Contribuição

Acredita-se que a análise do comportamento do gestor, ou seja, da sua orientação estratégica, possibilite um processo de construção e formulação das estratégias a serem adotadas no negócio, cujo desempenho alcance patamares superiores aos atuais, contribuindo assim para uma maior eficiência e eficácia no cumprimento dos objetivos da empresa.

Outro ponto a ser considerado na contribuição, é a pertinência da relação da diferenciação competitiva na busca de melhores resultados organizacionais, identificando assim o elo entre construtos existentes nas interações intraorganizacionais.

Esta análise propõe ao setor vitivinícola um conhecimento da relação dos construtos no desempenho da empresa, possibilitando assim a identificação do perfil do seu gestor e as possibilidades de concretização de suas metas e propósitos como organização.

Outra contribuição que esta pesquisa proporciona é a abrangência entre os autores que estudam orientação estratégica, sendo alçado para esta discussão o estudo do Miller (1990), ampliando assim o debate entre a trilogia encontrada nas diversas pesquisas envolvendo Miles e Snow (1978), Porter (1980) e Mintzberg (1988).

1.3.3 Ineditismo

Considerando a pesquisa bibliográfica realizada ao longo desta pesquisa, não foi possível identificar estudos que abordassem a relação entre os construtos orientação estratégica com a diferenciação, com o objetivo de melhorar o desempenho.

Alguns estudos abordam a temática da orientação estratégica, com relação a outros construtos, como por exemplo: Teixeira (2007), Andretti (2008), Tsang e Peng (2009), Ribeiro (2010), Carvalho (2011) e Silveira-Martins et al. (2014) e não a relação entre os três propostos por este estudo.

Ao estudar o construto da orientação estratégica, é ampliada a revisão teórica aos trabalhos encontrados, visto que em sua grande maioria se restringem a validação entre os autores Miles e Snow (1978), Porter (1980) e

Minztberg (1988), tendo esta pesquisa a inclusão dos estudos realizados por Miller (1990).

1.4 Estrutura do trabalho

Este estudo está organizado em uma estrutura de cinco seções, sendo neste primeiro capítulo, apresenta-se a introdução com os objetivos, justificativa e problema de pesquisa. No segundo capítulo é abordada a fundamentação teórica, que busca situar o contexto intelectual sobre orientação estratégica, diferenciação competitiva e o desempenho.

Na sequência, é apresentado no capítulo terceiro, a metodologia que norteia a realização do trabalho, bem como a estrutura da pesquisa aplicada, consideração da amostra utilizada e as variáveis fundamentadas e validadas por pesquisadores de cada um dos construtos.

No quarto capítulo, são apresentadas as análises dos dados obtidos através da pesquisa e sua tabulação, com a orientação do estudo do Hair et al. (2009), sendo subdividido entre a apresentação dos dados do setor, das empresas, a análise fatorial confirmatória dos dados, considerando cada um dos construtos objeto deste estudo e o modelo como um todo, por fim, este capítulo apresenta o teste de hipóteses, com a descrição dos resultado encontrados comparados com a teoria estudada.

Por fim, no último capítulo é apresentado a considerações finais do estudo, suas limitações e recomendações para estudos futuros, ampliando assim o alcance e o crescimento de pesquisas voltadas a relação entre construtos voltados a estratégia empresarial, mapeando e potencializando a geração de resultados. É apresentado na sequência as referências e o questionário utilizado na coleta de dados junto as vinícolas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica que dá suporte a pesquisa, embasando as relações entre os construtos. Para tal, foi elaborada uma pesquisa bibliométrica sobre os construtos e o estudo nos periódicos referência na temática.

Este capítulo está organizado e dividido em subtítulos por construto, sendo eles: (i) Orientação Estratégica; (ii) Diferenciação Competitiva; e (iii) Desempenho Organizacional.

2.1 Orientação Estratégica

Os estudos sobre a orientação estratégica do gestor têm caminhado ao longo dos anos e apresentado importante passo na busca por estratégias que as organizações podem adotar no intuito de buscar melhores resultados, como Kochan (1975) aborda a influência das relações políticas e de poder, considerando as pressões externas e internas no processo decisório organizacional.

Ao considerar a construção da teoria sobre orientação estratégica, Ansoff (1987) destaca esta constituição a partir da concordância da maioria dos pesquisadores da área com pontos convergentes dos interesses e perspectivas, incluindo características e influências da multidisciplinaridade, da relação do comportamento com o modo de operação da empresa, a evolução estratégica considerada de forma holística e com *feedback* contínuo.

Considerando o estudo de Das (1987), a orientação estratégica deve ser de natureza sutil e discreta, visto que tende a influenciar a forma como a empresa pode passar por alterações e mudanças em seus ciclos de planejamento ao longo do tempo. A influência que a organização está sujeita aos fatores ambientais, como a competição internacional, o lento crescimento econômico e

avanços tecnológicos, são pontos propulsores da evolução da atuação estratégica.

A relação entre os produtos oferecidos e as estratégias adotadas pelas organizações, são estudadas por Murray (1988), demonstrando o papel que esta deve assumir de sinergia entre os objetivos traçados e os produtos ou serviços que são oferecidos.

Visto a necessidade deste alinhamento entre todos os agentes da organização, Husrt, Rush e White (1989) afirmam que a orientação estratégica deve ter seu início na alta gestão da empresa, para assim alinhar os mais diferentes estilos e propagar as estratégias ao longo de toda a estrutura, tendo como proposta gerar e melhorar o desempenho.

O estudo de Gimenez (1999) considera como aspecto fundamental a orientação estratégica, a percepção que o dirigente tem das transformações ambientais. O autor ainda afirma que:

Através da orientação estratégica o dirigente visualiza oportunidades e ameaças decorrentes de transformações ambientais percebidas; em seguida, formula a estratégia de adaptação da empresa ao ambiente, procurando aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças através de maximização dos efeitos de seus pontos fortes e de minimização dos efeitos de seus pontos fracos (GIMENEZ, 1999, p. 5).

Não obstante, Ansoff (1991) aborda que a orientação estratégica é o processo de interação com o ambiente associado as atividades que modifiquem as configurações e da dinâmica do negócio. Esta interação entre os agentes no processo de modificação da dinâmica, proporciona, segundo Ansoff (1991), a evolução estratégica da empresa.

Corroborando com este pensamento, Schneider e Meyer (1991) afirmam que a orientação estratégica sobre a influência do ambiente externo e suas incertezas, além do controle organizacional. Reforçam, ainda, que a cultura tem papel importante no comportamento do gestor, proporcionando impactos consideráveis nas estratégias organizacionais.

Validando estas afirmações, Slater e Olson (2000) ressaltam a importância do papel do gestor na busca de melhores resultados, considerando a orientação destes na formulação e implementação das estratégias.

Os estudos de Ma e Huang (2016) confirmam a importância do estudo da relação da orientação estratégica na busca de resultados, considerando a relação com as demais áreas da empresa e na influência dos gestores no papel e na eficácia dos processos desempenhados pelos funcionários, assim como afirmam os autores Zor, Linder e Eendenich (2018) em seu estudo sobre a orientação dos CEOs no impacto dos seus negócios.

Frente ao impacto que a orientação do gestor pode gerar no desempenho organizacional, considerando a relação com a diferenciação, a seguir serão apresentadas as tipologias de classificação da orientação estratégica, considerando os autores: (i) Miles e Snow (tipologia de comportamento); (ii) Porter (estratégias genéricas); (iii) Mintzberg (estratégias genéricas de Mintzberg) e (iv) Miller (ciclo de vida das organizações).

2.1.1 Tipologias de Miles e Snow

Conforme Miles e Snow (1978), as empresas passam por um contínuo processo de avaliar, questionar, validar e reorganizar a maneira pela qual interagem com o ambiente interno. Os autores afirmam que, as empresas precisam, o tempo todo, ajustar e readequar seus processos na busca dos objetivos.

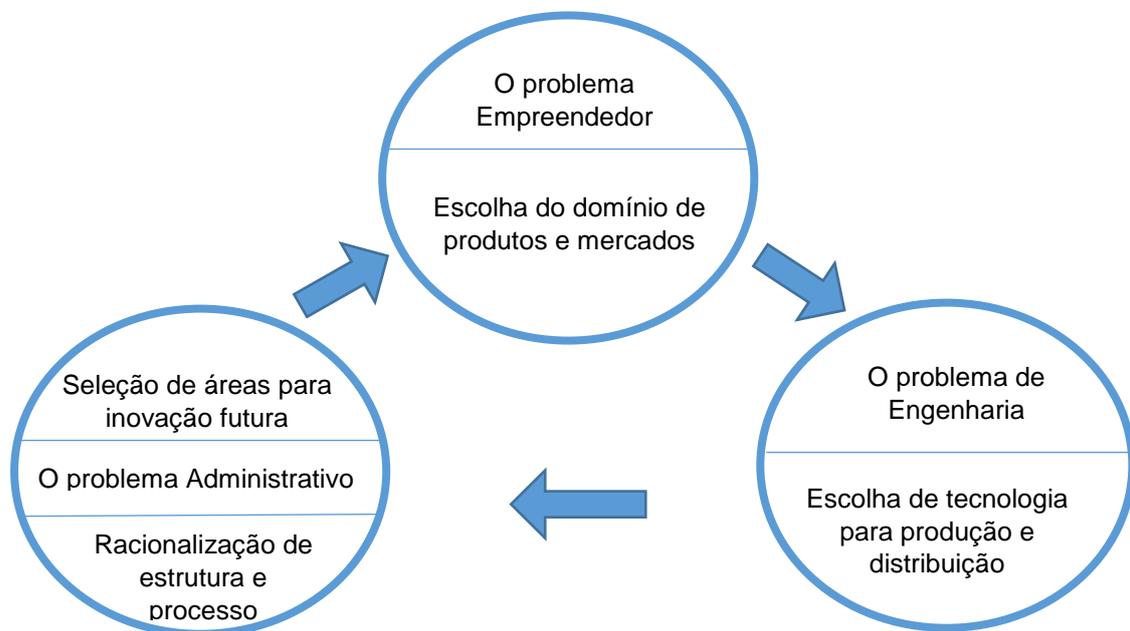
A base do modelo de Miles e Snow (1978) apresenta três ideias centrais, sendo: (1) o ambiente; (2) as escolhas estratégicas; e (3) processos e estrutura. Estas ideias especificam relacionamentos entre a estratégia, a estrutura da empresa e os processos, permitindo a visualizar a integração e a interação de todos os atores envolvidos dentro da empresa.

Estas ideias do modelo de Miles Snow (1978), propõe que a efetividade da adaptação da empresa dependerá da percepção sobre as condições do ambiente e do processo de tomada de decisão, apresentando uma estabilidade de padrão de orientação estratégica aquelas que alinham com as condições ambientais percebidas pela administração.

Frente a isto, Miles e Snow (1978), apresentam um modelo de adaptação com as principais decisões para que a empresa se perceba alinhada com o ambiente, construindo assim as tipologias de orientação estratégica a serem adotadas.

Os autores propuseram neste contexto o chamado ciclo adaptativo, com a intenção de demonstrar a dinâmica e complexidade do enfrentamento dos problemas que cabem a gestão do negócio solucionar, sendo eles apresentados na figura 1.

Figura 1 - Ciclo Adaptativo



Fonte: Miles e Snow (1978, p. 24)

De forma geral, o ciclo adaptativo apresentado por Miles e Snow (1978) é uma característica do comportamento organizacional, considerando que ambos – problema empreendedor, de engenharia e administrativo – estão de forma sequencial e interligados, passando por estas três fases, sendo o ele desencadeado por quaisquer um dos pontos.

No estudo de Miles e Snow (1978), o ciclo adaptativo é movido por quatro tipos de orientação estratégica, sendo: prospectador, analista, defensor e reativo.

Os autores afirmam que a postura prospectora é caracterizada por uma estrutura com controle mais descentralizado, voltado aos produtos e ao

desenvolvimento de tecnologias, sempre em busca de oportunidades mercadológicas. Outra característica desta tipologia, segundo Miles e Snow (1978), é a criação de mudanças e incertezas para os concorrentes, por outro lado, com este foco na proposição de inovações, por vezes demonstram fraquezas quanto a eficiência.

A postura do analista, segundo Miles e Snow (1978) está presente nas empresas que operam em dois tipos de domínio produto-mercado, sendo um relativamente estável e outro em permanente mudança. Ao desenvolverem suas atividades em ambientes turbulentos, as empresas analisam seus concorrentes para identificar oportunidades e novas ideias, adotando aquelas que em suas análises tem a possibilidade de dar certo.

De acordo com os autores, as organizações que possuem domínio do produto-mercado, são considerados como a orientação estratégica do tipo defensor. Para Miles e Snow (1978) os gestores são especialistas em áreas limitadas de operações da organização e não possuem tendência ao investimento em inovações e novas oportunidades fora de sua área de conhecimento, dedicando-se a melhoria da eficiência das suas operações.

O último tipo de comportamento apresentado por Miles e Snow (1978) é o reativo, que como característica apresenta uma inércia e indolência em suas ações, visto identificar oportunidades no ambiente em que estão inseridos, mas demonstram ser incapaz de colocar ações em prática, agindo pela pressão do ambiente. Este comportamento é também identificado por Gimenez et al. (1999) como não-estratégia, visto não apresentar uma relação coerente entre estratégia e estrutura.

Considerando a relação entre os tipos de problemas identificados e o tipo de comportamento adotado, caracterizados por Miles e Snow (1978), percebe-se uma diferenciação frente as diversas situações e a forma como são resolvidas, conforme quadro 1.

Quadro 1 - Ciclo adaptativo e tipos de comportamento

Componente do ciclo adaptativo	Dimensões	Orientação Estratégica			
		Defensor	Prospector	Analista	Reativo
Problema Empreendedor e Soluções	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplo e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em seu mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de adaptação
	Monitoramento ambiental	Baseado no domínio e cuidadoso/ forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/ busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas
Problema Engenharia e Soluções	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, focal / expertise básica	Tecnologias múltiplas / avanços na fronteira	Tecnologias inter-relacionadas na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis / Fluidez
	Anteparos tecnológicos (buffers)	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico/ diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo e Soluções	Coalisão dominante	Finanças e produção	Marketing e P&D	Pessoal de planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora / dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades / perspectiva de programas ou campanhas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
	Estrutura	Funcional/ Autoridade de linha	Por produtos e/ou mercados	Dominada por assessores/ orientada por matriz	Autoridade formal rígida/ desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado/ volume de vendas	Métodos múltiplos/ cálculos de risco cuidadosos/ contribuição de vendas	Evitar problemas/ resolver problemas remanescentes

Fonte: Gimenez et al. (1999, p.61)

Ao realizar a análise com base nesta tipologia apresentada, Teixeira, Rossetto e Carvalho (2009) afirmam que é possível compreender a orientação estratégica predominante, mantendo o entendimento que a empresa não é constituída puramente de um tipo específico, mas sim pelo conjunto dos seus líderes com a diversidade de seus perfis.

Seguindo com esta visão de análise das organizações, Almeida, Antoniali e Gomez (2011) abordam e relacionam a tipologia identificada predominante na empresa, com a percepção dos membros da coalizão dominante frente as condições do ambiente e a forma como a mesma enfrentará essas condições, tanto adversas como favoráveis.

Considerando Gava et al. (2015) a tipologia do Miles e Snow propõem um comportamento com base na capacidade de resposta as percepções do ambiente, oportunizando a resolução dos problemas identificados no ciclo adaptativo, tendo em cada uma das tipologias, características aos quais as empresas devem se adaptar.

Utilizar a tipologia de Miles e Snow, segundo Anacleto (2016), permite vislumbrar o modelo de governança adotado pela empresa e assim ajustar o mesmo para atender as necessidades e expectativas das partes interessadas, redefinindo ou construindo um modelo alinhado as estratégias do negócio.

2.1.2 Tipologias de Porter

Conforme Porter (1980) existem cinco forças competitivas que impactam no desempenho das empresas, identificando-as como: i) rivalidade entre empresas existentes; ii) poder de negociação dos fornecedores; iii) poder de negociação dos compradores; iv) ameaça de novos entrantes/ concorrentes; e v) ameaça de produtos ou serviços substitutos.

Para o autor, a relação e a habilidade entre estas forças competitivas são as propulsoras para as empresas obterem, em média, taxas de retornos do investimento superior.

Diante desta identificação, Porter (1980) apresenta a tipologia de orientação estratégica, com o intuito de orientar as empresas na relação com cinco forças competitivas. As tipologias apresentadas, denominadas de

estratégias genéricas competitivas são: i) liderança no custo total; ii) diferenciação; e iii) enfoque.

Ter uma orientação estratégica direcionado a liderança no custo total, conforme Porter (1980), consiste na aplicação de um conjunto de políticas funcionais orientadas a busca por este tipo de liderança no custo total. Esta atuação exige uma construção agressiva de eficiência, redução de custo pela experiência, controle rígido dos custos e despesas, minimização do custo em áreas como: P&D, vendas, publicidade, assistência, entre outros.

Ao considerar uma orientação estratégica de diferenciação, Porter (1980) aborda a importância de diferenciar o produto ou serviço oferecido, com a criação de algo que seja considerado único. A diferenciação, quando alcançada, proporciona ganhos acima da média, isolamento à concorrência em virtude da lealdade à marca pelos clientes e redução da sensibilidade ao preço, permitindo aumento das margens e a clareza que não se pode alcançar uma grande parcela do mercado.

A última estratégia genérica apresentada por Porter (1980) é o enfoque, cujo objetivo é focar em um grupo particular de clientes, em uma linha de segmento de produtos ou mercado. O propósito é atender muito bem o alvo determinado, observando a construção de todas as políticas internas no cumprimento destes objetivos.

Frente as dificuldades encontradas pelas empresas na aplicação de uma destas estratégias genéricas de competitividade, Porter (1980) afirma que estar no meio-termo, ou seja, não conseguir a boa implementação de nenhuma das três orientações estratégicas, é estar em uma situação extremamente pobre de estratégia, fadado ao baixo rendimento e rentabilidade, com grandes perdas de clientes.

Com a escolha por uma das estratégias genéricas apresentadas, Porter (1980) afirma que existem diferentes riscos que devem ser considerados, para facilitar ou orientar as empresas nestas escolhas. Os riscos identificados pelo autor, são apresentados no quadro 2.

Quadro 2 - Riscos das estratégias genéricas

Risco na liderança em custo	Risco da diferenciação	Risco do enfoque
Liderança no custo não é sustentada	Diferenciação não é sustentada	A estratégia do enfoque é imitada
Concorrentes imitam Tecnologia muda Outras bases para liderança no custo se desgastam	Concorrentes imitam Bases para diferenciação passam a ser menos importantes para os compradores	O segmento-alvo torna-se sem atrativos em termos estruturais Estrutura erode Demanda desaparece
Proximidade na diferenciação	Proximidade do custo é perdida	Concorrentes com alvos amplos dominam o segmento As diferenças do segmento em relação a outros segmentos estreitam-se As vantagens de uma linha ampla aumentam
Os que enfocam no custo obtêm custo ainda mais baixo em segmentos	Os que enfocam na diferenciação ainda maior em segmentos	Novos enfoques permitem a subsegmentação da indústria

Fonte: adaptado de Porter (1980)

O estudo realizado por Porter é muito discutido e questionado por diversos pesquisadores, como o estudo do Aktouf (2002) que faz uma análise crítica ao estudo, apresentando argumentos de desconstrução, afirmando que a adoção destas estratégias restringe a atuação do negócio, desenvolvendo muito forte a perspectiva de que os problemas são decorrentes da mão-de-obra.

Outro autor que oferece críticas ao modelo de Porter é o Hexsel e Henkin (2003), ao afirmar que ele não observa a abrangência das relações que envolvem uma empresa, no qual alcançar uma posição diferenciada não depende somente da empresa, mas sim, deve-se considerar todas relações com o mercado.

Frente a tantas críticas, Schneider et al. (2009) apresenta um estudo bibliométrico sobre o Porter, destacando que não se pode negar as influências apresentadas por sua obra, destacando que as estratégias genéricas apresentam uma grande contribuição tendo a análise da estratégica a partir do ambiente externo ao negócio. O autor Schneider et al. (2009) afirma ainda que o estudo de Porter serve de suporte e apoio as empresas, principalmente sendo usados em conjunto a outras teorias.

Ao estudar uma empresa na intenção de desenvolver a inovação para o seu modelo de negócio, Menezes e Cunha (2015) afirmam a importância de trazer os conceitos do Porter a luz das discussões, pois aborda elementos externos à organização, como consumidores e concorrentes, e auxilia na construção de estratégias voltadas ao posicionamento que se objetiva alcançar.

Menezes e Cunha (2015) concluem que a adoção das estratégias genéricas permite a organização reunir um conjunto de características que auxiliem na agregação de valor, com a obtenção de destaque no mercado.

2.1.3 Tipologias de Mintzberg

Conforme Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997) a maioria das estratégias explicitadas na literatura são falhas, principalmente nos estudos de Porter (1980), por focarem alguns tipos especiais ou propostas arbitrárias, deixando margens a erros, Mintzberg (1988) propôs uma nova tipologia de estratégias genéricas, a partir da diferenciação proposta por Porter, porém considerando um detalhamento maior.

A partir do Porter, Mintzberg (2007) apresenta suas estratégias, considerando o escopo e a diferenciação como suas premissas, visto que todas as demais estratégias possuem no intuito gerar diferenciação, sendo elas de seis maneiras básicas, apresentadas no quadro 3.

Quadro 3 - Estratégias genéricas de diferenciação de Mintzberg

Estratégias de diferenciação	Conceito
Preço	É adotar uma estratégia de diferenciação do preço, diminuindo-o e mantendo os demais atributos já característicos do produto.
Imagem	A estratégia de usar o marketing para apresentar diferenciação, criando uma imagem para o produto, que represente o conceito que se quer transmitir.
Suporte	Estratégia mais substancial, porém, não tem efeito no produto em si. É a caracterização de suporte agregado ao produto, oferecendo serviços, por exemplo, de pós-venda.
Qualidade	Está relacionada às características do produto que o tornam melhor, tendo maior confiabilidade inicial, maior durabilidade a longo prazo e/ou desempenho superior.
Design	Estratégia de oferecer algo que seja realmente diferente, que se destaque do design dominante, oferecendo características únicas.

Não-diferenciação	A estratégia é não ter nenhuma base para diferenciação, ou seja, é considerar que haja espaço no mercado para a imitação, visto a falta de habilidade de gestão ou não ter vontade para se diferenciar.
-------------------	---

Fonte: adaptado de Mintzberg et al. (2007)

Outra crítica de Mintzberg (2007) é referente a estratégia do foco, apresentada por Porter (1980), considerando este dentro do escopo dos produtos ou serviços, visto que esta diferenciação, por concentrar-se no produto, adotará uma abordagem do cliente, assumindo assim valor agregado superior pelo valor percebido. O autor afirma ainda que adotar estratégias de escopo é colocar em prática o que a identificação de “que mercados as empresas estão buscando, segundo a visão delas mesmas” (MINTZBERG, 2007, p. 112).

O estudo de Mintzberg, para os autores Medeiros, Wimmersberger e Miranda (2015), está relacionado com o papel do gestor e sua forma de atuação, visto que toda a atuação está embasada nas dimensões do pensamento, pessoas e ação, estando estas atreladas as estratégias genéricas de diferenciação propostas por Mintzberg.

Ao considerar os estudos de Mintzberg, as considerações de Silberman, Pacheco e Fonseca (2015), abordam que o processo de formulação das estratégias está relacionado a influência do poder, em um processo aberto, que enfatiza o uso da política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.

2.1.3 Tipologias de Miller

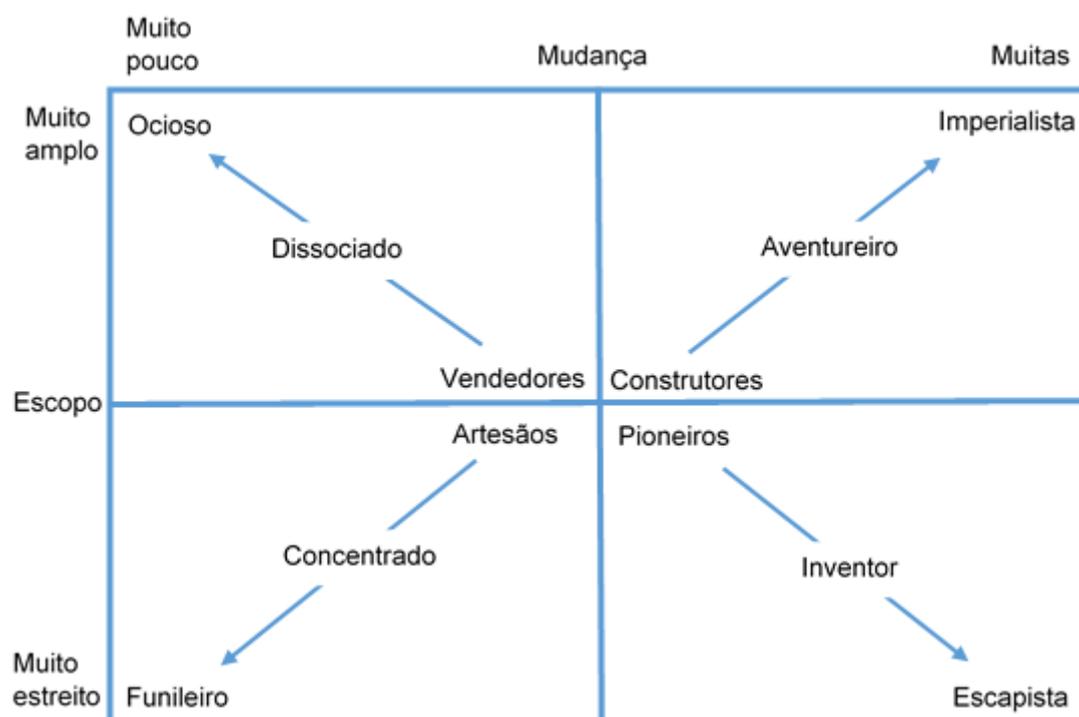
Ao estudar o comportamento e evolução das empresas, a partir do reflexo de suas ações, Miller (1990) apresenta uma relação com o Paradoxo de Ícaro, demonstrando que as empresas precisam ter cuidado ao imaginarem que por estarem em voos tão altos, algumas em estado da arte, migram suas posturas e como consequência podem levar da perda do controle do negócio à prejuízos enormes.

Para Miller (1990), as empresas ao adotarem trajetórias extremas, passam a desempenhar suas atividades em perigosos caminhos, tendo em

comum as empresas estudadas trajetórias de declínio de seu resultado, considerando duas dimensões: escopo e mudança.

Ao analisar o escopo de atuação das empresas, Miller (1990) considera a variação da gama de produtos e mercados-alvo definidos para a atuação da empresa. Na análise da mudança, o autor aborda a variabilidade de métodos e ofertas, demonstrando o impacto que pode ser causado na empresa, pela estabilidade ou não de suas ações e relações com o mercado, como demonstrado na figura 2.

Figura 2 - Configurações e trajetórias



Fonte: Miller (1990, p.11)

Ao considerar estas trajetórias – concentrado; aventureiro; inventor; e dissociado – Miller (1990) aborda que as empresas consideradas excelentes, possuem uma orientação voltada aos extremos, com características diferentes. As empresas que desempenham seu papel concentrado em um produto ou mercado, segundo o autor, acabam por direcionar todos os seus esforços e confiar a um conjunto de clientes e produtos muito estreito.

Em comparação as empresas que prosperam por adotar estratégias agressivas de diversificação, para Miller (1990), tornam-se mais complexos,

fragmentados e mal distribuídos para serem eficazes. O autor afirma ainda, que as mesmas tendências se aplicam à mudança estratégica, visto que a medida que as empresas dinâmicas avançam para a hiperatividade e as conservadoras entram na direção da estagnação.

O estudo realizado por Miller (1990) iniciou com o acompanhamento de quatro perfis de empresas, com características diferentes entre si e que ao longo do tempo, por adotar os caminhos distintos, migraram o desempenho de suas empresas, sendo essas configurações de perfis comparadas denominadas: (i) artesãos; (ii) construtores; (iii) pioneiros; e (iv) vendedores.

No quadro 4, o autor apresenta uma comparação de cada um dos tipos, que denotarão as trajetórias das empresas, a partir da migração das características.

Quadro 4 - Comparação das configurações dos tipos

	Artesãos	Construtores	Pioneiros	Vendedores
Estratégias	Liderança em qualidade	Expansão, diversificação, aquisição	Diferenciação via inovação	Marketing de diferenciação
Âmbito do produto/mercado	Focado	Amplo	Focado	Amplo
Mudança estratégica	Estável	Dinâmico	Dinâmico	Estável
Principais objetivos	Qualidade	Crescimento	Progresso técnico	Compartilhar mercado
Áreas dominantes	Operações, produção e engenharia	Planejamento e controle; financeiro	P&D	Marketing
Estrutura	Burocracia, muitos controles	Divisão por centro de lucros	Orgânico, flexível	Burocracia
Trajетória	Concentrado	Aventureiro	Inventor	Dissociado
Destino	Funileiro	Imperialista	Escapista	Ocioso

Fonte: Traduzido de Miller (1990, p. 10)

As quatro trajetórias identificadas por Miller (1990) – como sendo: (i) concentrado; (ii) aventureiro; (iii) inventor; e (iv) dissociado – são decorrentes dos estudos realizados em empresas consideradas de vanguarda e proeminentes. As trajetórias são apresentadas a seguir, considerando o mesmo autor.

A primeira trajetória apresentada pelo autor, denominada de concentrada, demonstrando a mudança das organizações pelo foco, leva-as de artesanato pontuais e de qualidade pelo foco no produto ou processo, o gestor deixa de pensar a empresa em busca do resultado e passa a olhar para as técnicas, tornando sua estrutura rígida e com o foco no processo, não olhando para o negócio como um todo. Este foco, as técnicas e a perfeição, pode ser irrelevante para o consumidor, que não identifica como uma vantagem competitiva.

A trajetória do aventureiro transforma, segundo Miller (1990), empreendedores impulsionados pelo crescimento em imperialistas impulsivos e gananciosos, perdendo características de empresas que são gerenciadas por líderes imaginativos e planejadores, para adotar os que superam severamente seus recursos ao expandirem-se em negócios que podem não ter conhecimento nenhum.

Dentro da terceira trajetória proposta por Miller (1990), considerada como do inventor, ela leva as empresas pioneiras, que possuem grandes e fortes departamentos de pesquisa e desenvolvimento e operações flexíveis, a serem considerados como escapistas, considerados até utópicos, por cultuarem cientistas amantes do amor, desperdiçar recursos na busca incessante por invenções futuristas e grandiosas.

A trajetória da dissociação transforma vendedores em ociosos, tendo Miller (1990) pontuado que as organizações perdem as habilidades de marketing incomparáveis, marcas proeminentes e mercados amplos, para uma ação sem objetivos, tendo dentro das vendas obstrução a questões de design e a produção de linhas de produtos viciadas e desarticuladas com as necessidades das pessoas.

O quadro 5, demonstra a mudança das características em cada uma das trajetórias, a partir da análise das estratégias, metas, cultura organizacional e estrutura.

Quadro 5 - As quatro trajetórias

Concentrado / foco		
	Artesão	Funileiro
Estratégia	Qualidade e liderança	Técnicas ajustadas
Meta	Qualidade	Perfeição
Cultura	Engenharia	Tecnocrático
Estrutura	Ordenado	Rígido
Aventureiro		
	Construtor	Imperialista
Estratégia	Construção	Sobre expansão
Meta	Crescimento	Grandeza
Cultura	Empreendedorismo	Apostador
Estrutura	Divisionada	Faturada
Inventor		
	Pioneiro	Atividade sem obrigação (escapista)
Estratégia	Inovação	Escapismo da alta tecnologia
Meta	Ciência para a sociedade	Utopia técnica
Cultura	P&D	Tanque do pensamento
Estrutura	Orgânico	Caótico
Dissociação		
	Vendedor	Ocioso
Estratégia	Marketing brilhante	Proliferação branda
Meta	Participação de mercado	Números trimestrais
Cultura	Homem da organização / organizado	Inspido e político
Estrutura	Burocracia descentralizada	Burocracia opressiva

Fonte: Traduzido de Miller (1990, p.5)

O transitar entre as mudanças de trajetórias não pode ser considerada como inúteis ou irrealizáveis, segundo Miller, Greenwood e Hinings (1999), as mudanças são extremamente difíceis de se organizar e a expõem a riscos consideráveis.

Em seus estudos, Dias e Silva (2007) apresentam uma comparação entre as tipologias de Porter e Miller, onde demonstram algumas deficiências do proposto por Porter, demonstrando a ampliação do estudo, passando a olhar os

conceitos das estratégias genéricas como dimensões, objetivando a combinação de estratégias.

Ao estudar sobre o ciclo de vida das organizações, Carvalho et al. (2010) reconhece a pesquisa de Miller (1984; 1990) como caracterização das fases que as empresas passam e das trajetórias assumidas por sua posição, abordando o arranjo interno necessário e se consistente das características (estratégia, metas, cultura e estrutura) podendo levar à melhoria do desempenho.

Gava *et al.* (2015) afirmam que as tipologias de orientação possuem como base a capacidade de resposta as percepções do ambiente, oportunizando a resolução dos problemas identificados no ciclo adaptativo, tendo em cada uma das tipologias, características aos quais as empresas devem se adaptar. Utilizar a tipologia de Miles e Snow, segundo Anacleto (2016), permite vislumbrar o modelo de governança adotado pela empresa e assim ajustar o mesmo para atender as necessidades e expectativas das partes interessadas, redefinindo ou construindo um modelo alinhado as estratégias do negócio.

Frente a todo o estudo realizado, é possível identificar dentre as tipologias apresentadas, que a proposta de Miles e Snow (1978) é a mais validada e utilizada para a avaliação e identificação da orientação estratégica do gestor, como pode ser observado nos estudos de Malik e Naeem (2011), Hambrick (1983), Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), Walker et al. (2003), Teixeira, Rossetto e Carvalho (2009), Almeida, Antonialli e Gomes (2011), Ribeiro, Rossetto e Verdinelli (2011) e Silveira-Martins et al. (2014), no qual validam a utilização destas tipologias de orientação estratégica sem ajustes ou modificações na estrutura proposta por Miles e Snow (1978), mesmo usando em diferentes tipos de empresas.

Considerando a afirmação de Hambrick (2003), de que por mais que já se tenham passado vários anos e realizadas diversas pesquisas com esta temática, o estudo da tipologia da orientação estratégica de Miles e Snow continua sendo aceita e considerada um modelo conceitual marco e seminal, para os pesquisadores e para a área de estratégia.

Diante do exposto, destaca-se que a tipologia do Miles e Snow (1978) será a utilizada neste estudo, visto a abrangência e confiabilidade na mensuração da orientação estratégica.

2.2 Diferenciação Competitiva

Dentro de um processo de formulação estratégica é preciso definir suas estratégias competitivas dentro deste mercado, conforme Porter (1947) afirma, sendo seu posicionamento determinante em quais níveis de rentabilidade a organização estará, frente seus concorrentes. Neste contexto, o autor afirma ainda que a base fundamental para o desempenho acima da média a longo prazo, está na vantagem competitiva sustentável.

“Embora a empresa possa ter inúmeros pontos fortes e fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo e diferenciação.” (PORTER, 1947, p. 9) A consideração de quaisquer pontos fortes ou fracos existentes dentro da empresa, são em função do impacto sobre o custo ou a diferenciação.

Porter (1980) considera que existem três abordagens estratégicas genéricas que podem ser implementadas pelas indústrias, com o intuito de alavancar suas vantagens competitivas, sendo elas: (i) liderança no custo; (ii) diferenciação; e (iii) enfoque. Considerando o objetivo deste estudo, será aqui tratada a diferenciação.

Ao adotar uma estratégia de diferenciação, para Porter (1980) a proposta é diferenciar seu produto ou serviço oferecido dos concorrentes, oportunizando uma experiência única no âmbito da indústria. O autor considera que esta diferenciação pode assumir muitas formas, como: projeto ou imagem da marca; tecnologia; peculiaridades; serviços sob encomenda; rede de fornecedores; ou outras dimensões, potencializando em termos ideais, uma diferenciação perpassando diversas dimensões.

Trabalhar com o foco em agregar valor aos clientes, criando vantagem competitiva, é abordado por Mazzali, Fernandez e Nogueira (2005) como estando associado não só as características tangíveis do produto/serviço, mas, principalmente as características consideradas intangíveis. Os autores afirmam ainda que a vantagem competitiva proveniente da diferenciação está associada à oferta de algo de valioso e singular para os compradores.

Toda a estratégia de diferenciação adotada, portanto, precisa ter a percepção pelo cliente, ou seja, precisa agregar valor ao consumidor, pois sem

esta identificação em nada adiantará o esforço dispendido na busca por estes diferenciais, incorrendo na entrada na guerra dos preços, como tratado por Brandão (2007).

As experiências proporcionadas estão se tornando cada vez mais abundantes na oferta de produtos e serviços de forma a entregar valor agregado aos consumidores, porém Pereira et al (2007) afirmam que criar experiências pode ser o caminho para a criação de novo valor econômico para a empresa que as põe em prática.

Fundamentado nos autores citados, observa-se que ao definir uma estratégia de diferenciação, a empresa necessita estar em constante busca de eficiência e eficácia em seus processos produtivos, além das definições mercadológicas que está envolvida. Las Casas, Nogueira e Faneco (2008) afirmam que precisam ser ações coordenadas do mix de marketing com o atendimento e suporte ao cliente. Estes autores complementam ainda que a diferenciação será alcançada, com a criação de vantagem competitiva em função da percepção de diferenciação da empresa frente aos concorrentes.

A pesquisa realizada por Gianezini et al (2012) com indústrias agroalimentares que adotam estratégias de diferenciação, apontam o sucesso quando as mesmas possuem ações focas em mais de uma dimensão, principalmente: embalagem, marca e preço.

Para a análise da diferenciação, Castro Junior, Gonçalo e Rossetto (2014) propõem um olhar em três dimensões, sendo elas: (i) pessoas, (ii) processos e (iii) ambiente. A análise a partir deste foco, permite verificar e relacionar as ações e resultados que a empresa está alcançando, em decorrência das estratégias de diferenciação que adota.

Ao falar da dimensão pessoas, Silveira-Martins et al. (2016) destaca que as organizações que comprovam a diferenciação possuem uma relação com a capacitação e treinamento contínuo das pessoas, permitindo assim a entrega com a qualidade esperada pelos clientes.

Os autores destacam que o alinhamento das ações e atividades de todos os envolvidos com o negócio, permite uma padronização dos produtos e serviços prestados, sendo, portanto, esta segunda dimensão – processos – a chave para a melhoria contínua e eficiência organizacional.

Na terceira dimensão denominada ambiente, Silveira-Martins et al. (2016) apresenta como de fundamental importância para tangibilizar ao cliente a imagem que se busca desenvolver da marca, sendo, portanto, o ambiente desenvolvido para que se possibilite a entrega da diferenciação proposta.

Quando as empresas buscam a diferenciação, segundo Dorion et al (2016), ela precisa ter uma orientação proativa na identificação e resolução de questões voltadas a identificação de oportunidades, quebras de regras antigas, comunicação clara e explorar necessidades latentes dos clientes, atuando em cenários de incerteza voltados a criar valor aos consumidores.

Observando o estudo de Sutter (2016) a estratégia de diferenciação deve ser utilizada quando a organização procura conquistar vantagem competitiva sustentável. O autor destaca os seguintes tipos de diferenciação: (i) diferenciação por qualidade do produto; (ii) diferenciação por imagem; (iii) diferenciação por suporte ou serviços; (iv) diferenciação por design; (v) diferenciação por inovação; (vi) diferenciação pela imagem do País de origem.

Ao abordar a vitivinicultura, James e Moulton (2001) destacam a existência de uma hierarquia de diferenciação competitiva a ser seguida por este ramo. De acordo com os autores, a estrutura segue os seguintes níveis: (i) nome dos proprietários com Estado de origem; (ii) nome dos proprietários; (iii) Estado de origem; (iv) denominação de origem; (v) fabricação de vinhos estrelas; (vi) varietal; (vii) embalagem; e (viii) marca.

Em contrapartida a esta busca pela diferenciação, os autores Conto, Antunes Júnior e Vaccaro (2016), afirmam que o processo anterior a busca por esta diferenciação ou competição por custos, está a busca pela manutenção e sobrevivência da organização.

2.3 Desempenho Organizacional

Ao considerar a estrutura organizacional para a tomada de decisão, Leitão (1990) trata da importância do levantamento das informações, considerando o todo da empresa neste processo, para então analisar e discutir o desempenho do negócio. O autor afirma que qualquer método para analisar o desempenho precisa ser suficientemente abrangente, para assim detectar as interações existentes entre os fatores que impactam no processo decisório.

Neely (1999) em seu estudo, aborda quanto da importância da gestão de desempenho estar na agenda dos executivos, pois dentro de um processo de tomada de decisão, ter este conhecimento pode proporcionar um ganho qualitativo neste processo, dentro disto, o autor afirma ainda que não se pode realizar um acompanhamento e análise somente de indicadores econômico-financeiro, sendo importante ter o conhecimento abrangente do desempenho operacional e estratégico.

Diante da seriedade da medição do desempenho para a gestão de qualquer instituição, Neely (1999) aborda sete razões que contribuíram para a evolução da medição do desempenho, sendo elas: natureza mutável do trabalho; aumento da concorrência; iniciativas específicas de melhorias (implementação da gestão da qualidade); prêmios de qualidade (reconhecimento pelo alcance de melhor desempenho); mudanças organizacionais; mudanças externas, de mercado; e o poder da tecnologia da informação.

As organizações estão expostas as interações do mercado e na intenção de manter sua perenidade e competitividade, precisam considerar a necessidade de buscar continuamente a melhoria de seus resultados e a forma ou método que irão adotar para mensurar o desempenho.

A evolução dos estudos frente a este construto tem recebido destaque, conforme Neely e Al Najjar (2006), em função da pressão por resultados cada vez mais decorrentes da competitividade do ambiente no qual as empresas estão inseridas.

Matitz e Bulgacov (2011) consideram um número ainda reduzido de autores que discutem e estudam acerca do conceito de desempenho, visto sua importância teórica, empírica e prática, fazendo eles uma proposição de ampliação sobre o tema e aprofundando a análise do mesmo.

Em geral e tradicionalmente o desempenho é mesurado através dos indicadores de desempenho, conforme Fortunato, Funchal e Motta (2012), sendo na sua grande maioria na perspectiva financeira. Autores como Robert Kaplan e David Norton vem aprofundando nesta temática desde 1990, no seu livro *Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard*: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis, demonstrando a importância do olhar para o negócio a partir de quatro perspectivas: financeira; clientes; processos internos; e crescimento e aprendizado.

Gava et. al. (2015) destacam que na estrutura do *Balanced Scorecard* – BSC, os objetivos, indicadores de desempenho, metas e iniciativas estão alinhadas com o intuito de potencializar o alcance dos resultados pretendidos pelo negócio, considerando que o processo de tomada de decisão está muito além da consideração das questões financeiras.

Este balanceamento entre os indicadores a serem utilizados, é corroborado por Lo et al. (2016) onde destacam a importância da utilização de indicadores financeiros e não financeiros. Os financeiros abrangendo os indicadores de rentabilidade, lucratividade, margem, estrutura, entre outros e os não financeiros, considerando todos os demais resultados do negócio, monitorados na execução da sua operação, podendo ser estratégicos ou não.

Ao estudar sobre a importância do desempenho, Silveira-Martins et al. (2016) também afirmam da importância de não mensurar somente por parâmetros financeiros, mas devendo sim observar aspectos operacionais, de efetividade no curto e longo prazo, além de parâmetros subjetivos, ou seja, das percepções dos gestores.

Cabe ressaltar, conforme Silva e Callado (2018) que a avaliação do desempenho organizacional é de fundamental importância quando almeja-se um gerenciamento flexível e que oportunize revisões das tomadas de decisões estratégicas, antecipadamente a implementação.

Ressalta-se que ao analisar o setor vinícola, Silveira-Martins e Santos (2017), afirmam que o desempenho deste perfil de empresa está diretamente alinhado à inovação dos produtos e serviços desenvolvidos por eles.

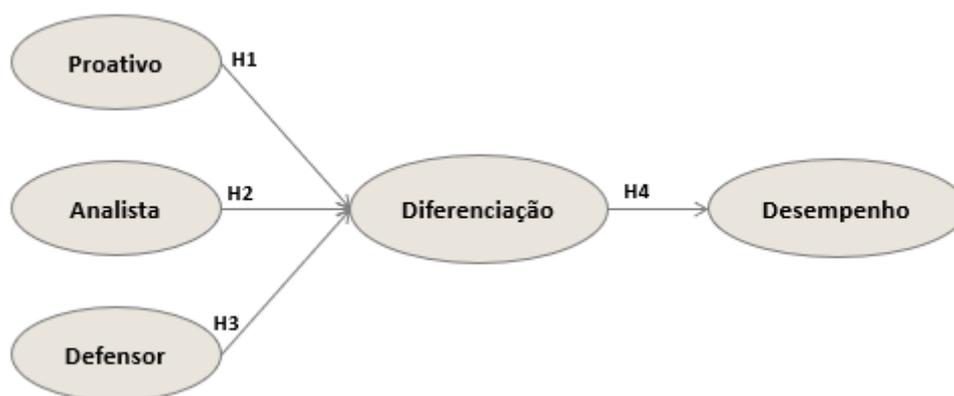
2.4 Modelo Conceitual e Hipóteses

A seguir é apresentado o modelo conceitual deste trabalho e a relação entre os construtos e hipóteses.

2.4.1 Modelo Conceitual

Com a proposta de demonstrar a relação entre os construtos da orientação estratégica, diferenciação competitiva e o desempenho organizacional, é apresentado a figura 3, cuja representação gráfica apresenta as relações entre os construtos, que serão testados estatisticamente.

Figura 3 – Modelo proposto de relação entre os construtos



Fonte: Autor (2018)

Esta relação apresentada, será descrita a seguir, considerando cada uma das hipóteses que serão testadas.

2.4.2 Relações entre Construtos e Hipóteses

No estudo das influências da orientação estratégica, Schneider e Meyer (1991) afirmam sobre a influência deste no ambiente externo e suas incertezas, proporcionando ainda um impacto no controle organizacional.

A orientação estratégica pode variar conforme estão sob a influência do ambiente, que conforme Rossetto (2000), estas decisões são tomadas com base nesta influência e objetivando a manutenção ou incremento de competitividade.

Em seus estudos, Mintzberg (2007) aborda da importância do gestor ao definir e implementar estratégias voltadas a diferenciação competitiva, demonstrando em seu estudo que não ter esta capacidade, pode ocasionar na ausência de uma estratégia, atenuando a situação de imitar outras empresas.

Smith e Tushman (2005) afirmam que as empresas com orientação estratégica proativa devem considerar a disseminação dos processos de diferenciação e integração dos produtos e serviços para a manutenção de um desempenho superior.

A relação entre a orientação estratégica e o desempenho, foi estudada por Gava et al. (2015), demonstrando o impacto que pode gerar, na prática das empresas, visto que a busca por modelos que aprimorem a gestão, gerar desempenho superior.

A orientação estratégica analista pode ser considerada o comportamento mais complexo, de acordo com Miles e Snow (1978) e Ribeiro, Rossetto e Verdinelli (2011), por ele ser uma combinação entre as orientações prospectora e defensora. Os autores Miles e Snow (1978) afirmam que ter esta orientação, proporciona ao gestor desenvolver alternativas para a organização que está a frente.

Frente a estes contextos, foram elaboradas as três primeiras hipóteses para o presente estudo, sendo apresentadas a seguir:

H1 – A orientação estratégica proativa tem relação com a diferenciação competitiva.

H2 – A orientação estratégica analista tem relação com a diferenciação competitiva.

H3 – A orientação estratégica defensor tem relação com a diferenciação competitiva.

Ao considerar o estudo de Porter (1980) e Mintzberg (1988) sobre diferenciação, é possível verificar que o processo de formulação estratégico ao considerar todas as suas variáveis, incluindo a diferenciação competitiva, o alcance de melhores resultados em toda a sua cadeia é possível.

Utilizar as ferramentas disponíveis para conhecer melhor o mercado em que está inserido, além de congrega todas as ações para gerar valor percebido ao cliente, segundo Brandão (2007) permite a empresa a busca por desempenho superior aos patamares atuais.

Ao afirmar que a rapidez das mudanças no ambiente deve provocar as empresas nas definições estratégicas, Jacomossi e Silva (2016), revelam a

importância da análise e acompanhamento dos concorrentes, para a adequação ou busca por diferenciação no mercado em que atua.

Ao estudar a teoria e a prática do processo estratégico, Burgelman et al. (2018) apresentam a importância do estudo das relações e combinação deste com outros construtos e variáveis, para a busca do desempenho organizacional.

O estudo da adoção da diferenciação competitiva como uma estratégia que alavanca o desempenho das empresas é observado por (ROBINSON JR; PEARCE II, 1988; DENTON, 1999; JOHANNESSEN; OLAISEN; OLSEN, 1999; CROSSAN; APAYDIN, 2010; DRESSLER, 2013; BANKER, MASHRUWALA, TRIPATHY, 2014; OYEWABI; WINDAPO; ROTIMI, 2016, BEBBER *et al.*, 2016).

Diante destes argumentos, foi elaborada a quarta hipótese a ser mensurada e avaliadas neste estudo, sendo ela:

H4 – A diferenciação competitiva tem relação com o desempenho organizacional.

As quatro hipóteses formuladas e aqui apresentadas, foram estudadas e analisadas ao longo deste estudo, sendo os resultados dos testes demonstrados no item 4.5.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos empregados neste trabalho para o alcance dos objetivos, que engloba a classificação e estratégia de pesquisa, universo e amostra, pré-teste, coleta e análise dos dados.

3.1 Classificação da pesquisa

Este estudo tem uma abordagem quantitativa, que segundo Hair et al. (2009) e Fachin (2006) é determinada em relação a proporção numérica que envolve um sistema lógico que sustenta esta atribuição de números, cujos resultados sejam eficazes.

A utilização deste tipo de abordagem demonstra uma maneira de atribuir números a propriedades, objetos, acontecimentos, materiais de forma a proporcionar informações úteis. Com estes dados coletados a partir de uma amostra de elementos, a proposta é quantificar estas informações através de uma análise estatística, proporcionando informações e conhecimento importante, acerca do objeto em estudo.

3.2 Estratégia de Pesquisa

A estratégia de pesquisa adotada neste trabalho é o *survey*, que segundo Freitas et al. (2000) é um método indicado quando a proposta é sobre o que está acontecendo, ou seja, quando se deseja responder questões pontuais tipo: o que, quando, quanto e qual resultado.

3.3 Universo e Amostra

O universo deste estudo é composto pelas 1.100 (hum mil e cem) empresas do setor vinícola nacional, sendo estas identificadas a partir de órgãos e entidades representativas do segmento, como: IBRAVIN, UVIBRA, EMBRAPA Uva e Vinho, associações das vitiviniculturas, entre outros.

Considerando as informações disponibilizadas por estas, buscou-se contato com as empresas tanto pessoalmente quanto pela internet, chegando a um total de 123 respondentes, oriundos de diferentes regiões do país, conforme caracterizado na análise dos dados.

Esta amostra é caracterizada por conveniência, conforme Malhotra (2006) justifica sua utilização, atendendo aos objetivos da pesquisa. A utilização desta amostra por conveniência se justifica pela participação no estudo de respondentes que estejam a disposição e que sejam capazes de fornecer as informações solicitadas no questionário.

3.4 Coleta de Dados

O procedimento para coleta de dados foi viabilizado em três etapas. Na primeira é apresentada as variáveis e medidas que integram o instrumento de pesquisa quantitativo. Na segunda parte foi realizado o pré-teste e, por fim, a execução da coleta quantitativa, etapas estas que são apresentadas a seguir.

3.4.1 Variáveis e Medidas

Para o levantamento de dados, foi utilizado questionário já validado, com base no autor Carvalho (2011), considerando a análise de três dimensões propostas por Miles e Snow (1978), não sendo analisado o perfil reativo. Carvalho (2011) justifica em seu estudo a esta não mensuração do perfil reativo, pois estas são organizações que não se adaptam efetivamente ao ambiente, demonstrando assim uma falta de estratégia.

Será utilizado uma escala de 1 (um) a 6 (seis) para a avaliação, sendo a pontuação 1 para a não incidência ou mínima frequência da execução e a pontuação 6 à máxima incidência.

Quadro 6 – Itens do construto orientação estratégica

CONSTRUTO: ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA	
Dimensão	Item
PROATIVO	Pro1 - Ao tomar decisões estratégicas, nós olhamos para o futuro para antecipar as suas condições
	Pro2 - Estamos dispostos a sacrificar lucratividade no curto prazo em prol de metas de longo prazo
	Pro3 – Nós enfatizamos os investimentos que nos provenham margens competitivas no futuro
	Pro4 – Nós constantemente buscamos introduzir novos serviços.
	Pro5 – Sempre que há ambiguidade ou dúvida quanto às regras governamentais, nós nos movemos proativamente para tomar a iniciativa
	Pro6 – Ao tomar decisões estratégicas, nós respondemos rapidamente aos sinais de oportunidade
	Pro7 – Ao tomar decisões estratégicas, nós focamos nos investimentos que tenham alto retorno, mesmo que apresentem riscos mais elevados
	Pro8 – Nós procuramos grandes oportunidades, em decisões grandes e arrojadas, mesmo com incerteza quanto aos seus resultados
ANALÍTICO	Ana1 – Ao tomar decisões estratégicas, nós enfatizamos técnicas de planejamento e sistemas de informação
	Ana2 – Em situações de análise, nós avaliamos todas as possíveis consequências de cada alternativa.
	Ana3 – Nós preferimos buscar oportunidades que já tenham se mostrado promissoras.
	Ana4 – Não gostamos de decisões muito rápidas, preferimos discutir e amadurecer as opções antes de tomar decisões
DEFENSOR	Def1 – Nós enfatizamos o uso de sistemas de controle de custos para monitorar nosso planejamento.
	Def2 – Estamos sempre dispostos a mudanças para obter mais eficiência e redução de custos.
	Def3 – Nós enfatizamos o seguimento das regras governamentais e fazemos apenas mudanças que estejam especificamente permitidas.
	Def4 – Nós enfatizamos investimentos que se mostrem mais seguros, mesmo que tenham menor potencial de lucro.
	Def5 – Preferimos aprovar e executar novos projetos em pequenas etapas do que aprová-los em grandes decisões.

Fonte: Carvalho (2011)

Para a mensuração do construto diferenciação competitiva, será utilizado o questionário adaptado que foi elaborado e validado por Castro Junior, Gonçalo e Rossetto (2014), considerando as três dimensões, conforme estudo: (i) pessoas, (ii) processos e (iii) ambiente.

O instrumento possui vinte (20) itens que serão analisados, divididos nas três dimensões, considerando a escala de 1 a 6, sendo a pontuação 1 atribuída a diferenciação muito inferior e 6 à diferenciação muito superior, conforme apresentado no quadro 7.

Quadro 7 - Itens do construto diferenciação

CONSTRUTO: DIFERENCIAÇÃO COMPETITIVA	
Dimensão	Item
PESSOAS	Pes1 - Treinamento da equipe operacional na produção.
	Pes2 - Treinamento da equipe operacional de Governança.
	Pes3 - Treinamento da equipe operacional de Recepção.
	Pes4 - Treinamento da equipe Administrativa.
	Pes5 - Treinamento da equipe Comercial.
PROCESSOS	Pro1 - Procedimento Operacional Padrão (POP) para resposta e agilidade de atendimento na Recepção.
	Pro2 - Procedimento Operacional Padrão (POP) para rapidez na higienização.
	Pro3 - Procedimento Operacional Padrão (POP) focada na eficiência de custos na Governança.
	Pro4 - Procedimento Operacional Padrão (POP) focado na flexibilidade e ajuste rápido as exigências do mercado.
	Pro5 - Procedimento Operacional Padrão (POP) para recrutamento e seleção de colaboradores.
	Pro6 - Procedimento Operacional Padrão (POP) para Manutenção responsável por obter o máximo do equipamento.
	Pro7 - Procedimento Operacional Padrão (POP) baseado na qualidade pela satisfação do seu cliente.
	Pro8 - Procedimento de comercialização
AMBIENTE	Amb1 - Manutenção do Ambiente da Estrutura Física: (Parede, Elétrica, Hidráulica, Carpete, Louça, Pintura, etc).
	Amb2 - Manutenção no Ambiente da produção
	Amb3 - Oferta do Espaço para Eventos: (Conforto, Cadeiras, Mesas e Estrutura Física.
	Amb4 - Oferta do Ambiente para Alimentos e Bebidas: (Conforto, Espaço, Cadeiras, Equipamentos, Louça)
	Amb5 - Disponibilidade de estacionamento

Fonte: adaptado de Castro Junior, Gonçalves e Rossetto (2014)

As variáveis que serão utilizadas para mensurar o construto desempenho é adaptado do estudo de Gupta e Govindarajan (1984), sendo este já validade em estudos de Muniz Filho (2011), Silveira-Martins (2012) e Silveira-Martins, Rossetto e Añaña (2014). O questionário utiliza uma escala de 1 a 6, onde 1 representa baixa intensidade e 6 alta intensidade.

Quadro 8 - Itens do construto Desempenho Organizacional

CONSTRUTO: DESEMPENHO ORGANIZACIONAL
Item
Des1 - Lucratividade.
Des2 - Crescimento de vendas.
Des3 - Sucesso na retenção de novos clientes.
Des4 - Faturamento mensal.
Des5 - Desempenho geral.
Des6 - Avanço de mercados/novos mercados (exportação e novas regiões).

Fonte: Gupta e Govindarajan (1984).

3.4.2 Pré-Teste

No intuito de validar o instrumento a ser utilizado junto as empresas, foi realizado em um pré-teste com cinco (5) empresas vitivinícolas, respondidas por gestores que já estão na empresa por um período entre 6 a 10 anos. Neste sentido foi possível identificar a compreensão no preenchimento do formulário, das questões e da escala adotada e assim identificar possíveis ajustes necessários para o pleno entendimento dos demais respondentes pertencentes a amostra.

3.4.3 Coleta de dados

O instrumento, apresentado no apêndice A, foi aplicado junto as empresas valendo-se do envio por e-mail, contato telefônico e aplicação presencial do questionário.

O questionário foi enviado aos gestores das vinícolas por e-mail, através do googledrive, pelo link: <https://goo.gl/forms/03S4LRWFSShWBEjO2>, além do envio as associações representativas deste segmento, no apoio a divulgação junto aos empresários. Anterior ao envio as associações, foi realizado contato telefônico com as mesmas, para esclarecer o intuito da pesquisa e sensibilizá-los no apoio de responder e de disseminar entre os associados a mesma.

O preenchimento das pesquisas foi monitorado pelo pesquisador, na intenção de registrar as empresas e não mais contatar as já respondentes. A

aplicação presencial dos questionários diretamente com os gestores, foram realizadas com a utilização do mesmo questionário online, disponível do googledrive, mantendo assim a centralização das respostas de todos os participantes neste processo.

Todo o processo de envio dos formulários por e-mail, o contato telefônico e as visitas as empresas, ocorreram entre os meses de julho de 2017 a janeiro de 2018, alcançando assim a amostra de 123 questionários respondidos e utilizados na análise dos dados a seguir.

3.5 Análises dos Dados

Segundo Freitas et al. (2000) a análise dos dados é um ponto determinante para a obtenção de informações precisas e valiosas para o estudo, devendo ser analisados por meio de ferramental estatístico para a obtenção das informações desejadas.

A análise dos dados elencados nesta pesquisa foi realizada pela análise fatorial confirmatória, que representa uma técnica de interdependência conforme Hair et al. (2009) apresenta, cujo propósito principal é a definição da estrutura inerente entre as variáveis que fazem parte do estudo na análise.

A análise fatorial, segundo Hair et al. (2009) pode ser de dois tipos: confirmatória ou exploratória. O autor destaca que a análise fatorial exploratória é utilizada quando não se tem muito conhecimento sobre as relações entre os conjuntos de dados que estão em estudo.

Ao abordar sobre a análise fatorial confirmatória, Hair et al. (2009) destaca que é uma técnica utilizada quando da existência de um modelo teórico sobre a estrutura de um conjunto de dados que o pesquisador deseja testar, permitindo assim testar a assertividade da medição das variáveis com o respectivo construto.

A análise neste estudo para cada um dos construtos se deu pela análise fatorial confirmatória (CFA), que de acordo com Hair et al. (2009) permite testar quão bem as variáveis medem o respectivo construto, avaliando a teoria apresentada e explicando como os itens mensurados descrevem o objeto de pesquisa. Considerando ainda os autores, os resultados apresentados combinados necessitam ser testados para a certeza da validade do construto e

qualidade da medição. A escolha neste trabalho pela Análise Fatorial Confirmatória se dá em função da utilização de questionários já validados por pesquisadores, conforme já demonstrados e apresentados anteriormente.

Tendo em vista que a normalidade dos dados não foi evidenciada, optou-se pela utilização do estimador robusto de mínimos quadrados ponderados (WLSMV), em consonância com Muthén e Muthén (2010). Como indicadores de verificação do ajuste dos modelos individuais e completo (modelagem de equações estruturais), foram considerados: o índice de ajuste comparativo (CFI), o índice de Tucker-Lewis (TLI) e o *root meand square error of approximation* (RMSEA).

De acordo com Hair *et al.* (2007), para algumas amostras próximas a 100 questionários, o cálculo do χ^2 deve ser considerado como limitado, podendo causar distorções. Confirmando este posicionamento, o software utilizado MPlus® 6, registra a informação de que, no caso do estimador utilizado, os valores de χ^2 não podem ser tomadas como absolutas, justificando o fato de o mesmo ter sido desconsiderado.

Por consequência, tendo por base o proposto pelo Hair *et al.* (2009), são apresentados os indicadores utilizados no quadro 9:

Quadro 9 – Teste de validade do construto

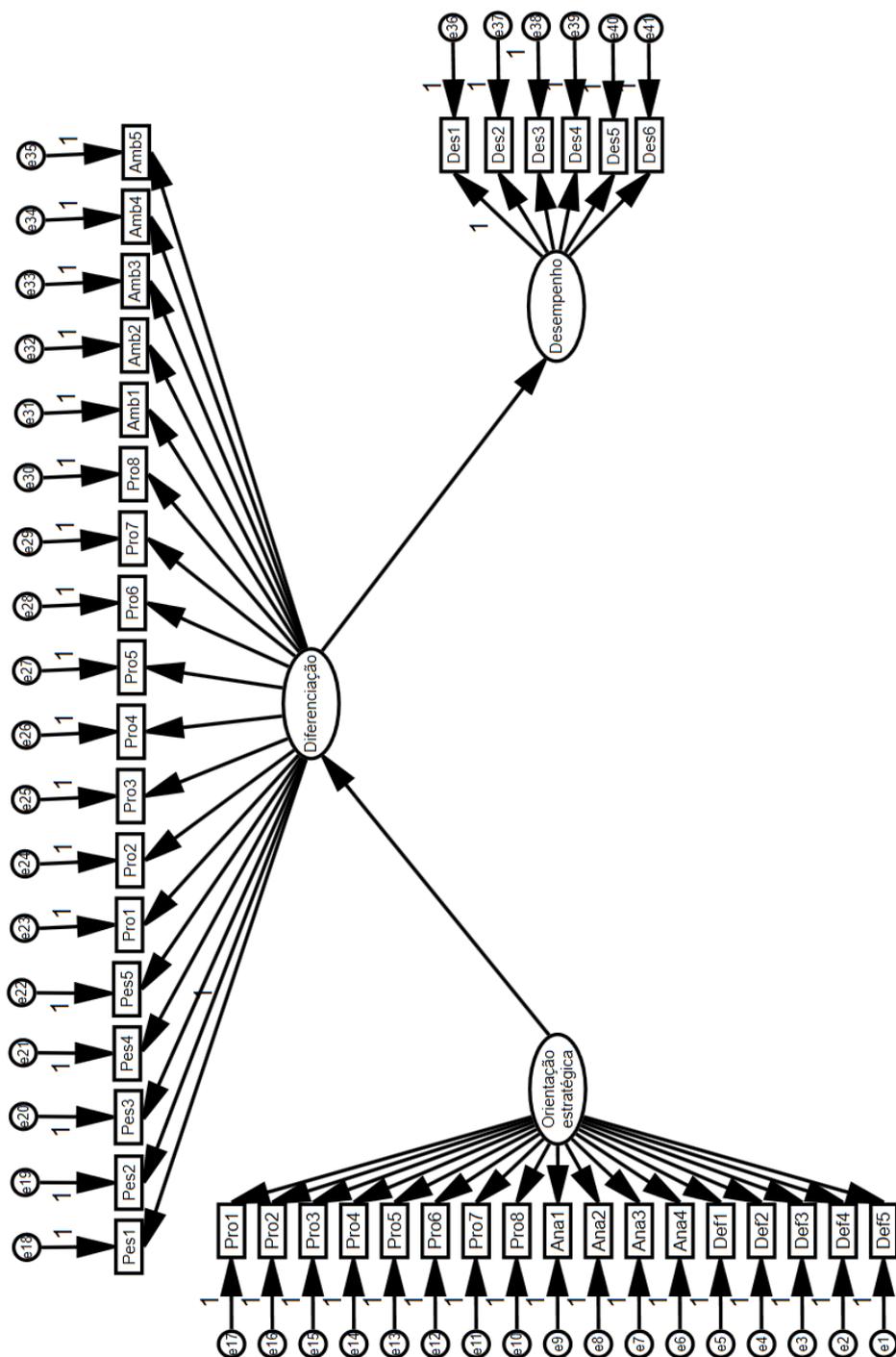
Medida	Valor mínimo esperado
CFI	> 0,900
TLI	> 0,900
RMSEA	< 0,10

Fonte: Hair *et al.* (2009)

Após a realização da análise fatorial confirmatória, com o aceite de covariância parcial ou exclusão dos indicadores, foi elaborado o modelo de equações estruturais, que conforme Hair *et al.* (2009) é utilizado na representação das relações existentes, considerando entre as variáveis e os construtos, permitindo assim realizar o teste das hipóteses, a análise e as considerações finais deste estudo.

O modelo inicial que foi estruturado considerando toda a teoria aqui estudada e descrita, e submetido as análises já descritas, é apresentado na figura 4.

Figura 4 - Modelagem estrutural



Fonte: Autor (2018)

4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentadas as análises desenvolvidas neste estudo.

4.1 Caracterização do segmento estudado

O agronegócio tem apresentado um potencial econômico e de geração de emprego e renda para a economia nacional importante, visto os estudos da Embrapa, que demonstram o seu potencial para o resultado da balança comercial do país.

Como uma das culturas com destaque é a cadeia da vitivinicultura, com dados e estudos do Instituto Brasileiro do Vinho – IBRAVIN, demonstrando o crescimento desta cadeia e a importância, tanto nacional quanto internacional, que os produtos nacionais têm alcançado, demonstrando qualidade e competitividade frente aos produtos já consolidados de regiões como Itália, França, Portugal, Argentina, entre outros (IBRAVIN, 2018).

Segundo a Organização Internacional da Vinha e do Vinho – OIV, em 2017 a produção de vinhos mundiais teve uma retração histórica de 8,6% se comparado para o esperado para o ano e de 14,6% se comparado com a safra de 2016. Diante deste cenário, o Brasil se destaca pelo crescimento de 160% na produção, demonstrando estar no sentido contrário da recessão apresentada pelos demais países, como apresentado no Quadro 10.

Quadro 10 - Produção de vinho mundial

mhl	2013	2014	2015	2016 ^b	2017 ^c	2017/2016	
						Variation in volume	Variation in %
Italy	54.0	44.2	50.0	50.9	42.5	-8.4	-17%
France	42.1	46.5	47.0	45.4	36.7	-8.7	-19%
Spain	45.3	39.5	37.7	40.0	32.1	-7.9	-20%
United States ^d	24.4	23.1	21.7	23.6	23.3	-0.3	-1%
Australia	12.3	11.9	11.9	13.0	13.7	0.7	5%
Argentina	15.0	15.2	13.4	9.4	11.8	2.4	25%
China	11.8	11.6	11.5	11.4	10.8	-0.6	-5%
South Africa	11.0	11.5	11.2	10.5	10.8	0.3	3%
Chile	12.8	9.9	12.9	10.1	9.5	-0.7	-6%
Germany	8.4	9.2	8.9	9.0	7.7	-1.3	-15%
Portugal	6.2	6.2	7.0	6.0	6.6	0.6	10%
Russia	5.3	4.8	5.6	5.2	4.7	-0.5	-10%
Romania	5.1	3.7	3.6	3.3	4.3	1.0	31%
Brazil	2.7	2.6	2.7	1.3	3.4	2.1	169%
Hungary	2.6	2.4	2.8	2.8	3.1	0.2	8%
New Zealand	2.5	3.2	2.3	3.1	2.9	-0.3	-9%
Greece	3.3	2.8	2.5	2.5	2.6	0.1	2%
Austria	2.4	2.0	2.3	2.0	2.4	0.4	23%
Serbia	2.3	2.3	2.3	2.9	2.3	-0.6	-21%
Moldova	2.6	1.6	1.6	1.5	1.8	0.3	20%
Ukraine	2.8	1.5	0.9	1.2	1.2	0.0	0%
Bulgaria	1.7	0.7	1.3	1.2	1.2	0.0	-2%
Georgia	1.0	1.1	1.3	1.1	1.1	0.0	0%
World	290	269	275	273	250	-24	-9%

Fonte: OIV, 2018

Segundo o IBRAVIN (2018) a comercialização dos produtos oriundos da vitivinicultura obteve uma recuperação na comercialização, no terceiro trimestre de 2017, tanto de sucos quanto de vinhos, fechando o ano com saldo positivo e um volume superior a 363 milhões de litros de sucos, vinhos, espumantes e outros derivados da uva comercializados no país. (IBRAVIN, 2018).

Ainda conforme pesquisas do IBRAVIN (2018), sobre a posição e os desdobramentos desta cadeia, no cenário nacional, afirma que:

Somando as vendas dos produtos brasileiros com os volumes de importação, o mercado de vinhos ampliou em 13%. No ano passado, ingressaram no país aproximadamente 125,8 milhões de litros de vinhos e espumantes, representando alta de 36,6% ante 2016. O suco de uva, por sua vez, recuou 18,7%, com o ingresso de 226,5 mil litros.

Para esse ano, a perspectiva é de ampliação dos resultados positivos iniciados no último trimestre de 2017 devido à normalização dos estoques e aos produtos elaborados a partir da safra 2018, considerada de excelência em qualidade. Entretanto, para ampliar a competitividade mercadológica, o setor trabalha pela retirada do vinho do regime de Substituição Tributária (ST).

Ressalta-se ainda frente a caracterização do mercado brasileiro da vitivinicultura, uma recuperação da safra em 2017, frente a grande quebra que

ocorreu em 2016, cerca de 57% de perda da safra, segundo o IBRAVIN (2018), e com perspectivas para 2018 de produtos de qualidade competitiva internacional, destacando o papel da integração entre as empresas, poder público e organizações não governamentais, para a busca de soluções e alternativas para o fomento ao desenvolvimento da cadeia e sua interação com a sociedade.

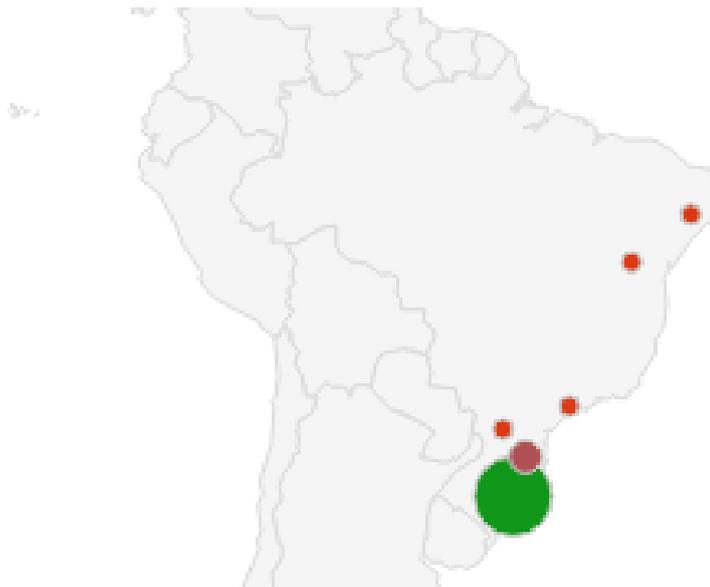
Diante deste contexto, é apresentado a seguir a caracterização das empresas observadas neste estudo.

4.2 Caracterização das empresas pesquisadas

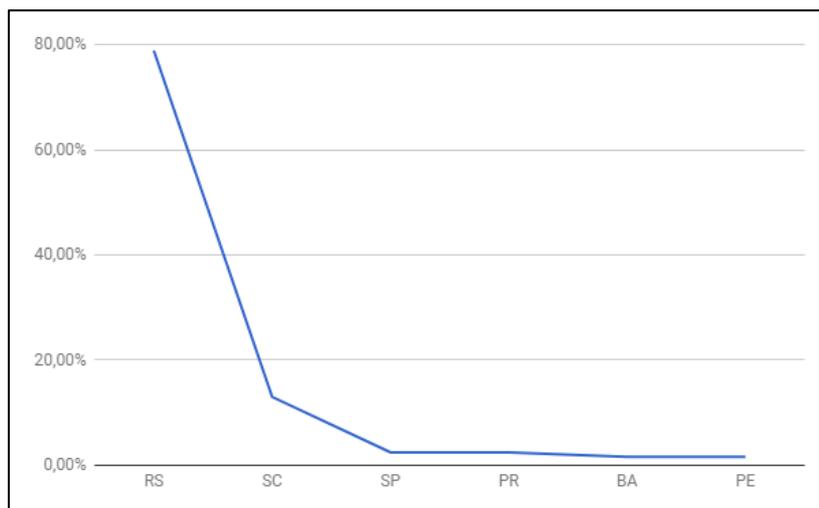
Para validação dos dados a serem analisados nesta pesquisa, primeiramente é considerado a caracterização dos respondentes e das empresas, para posteriormente ser apresentado a análise dos dados respondidos através do questionário da pesquisa.

Conforme o cadastro vitícola, desenvolvido em parceria pelo IBRAVIN, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA e Secretária de Agricultura, Pecuária e Irrigação do Rio Grande do Sul, o estado com maior responsabilidade pela produção na vitivinicultura é o Rio Grande do Sul, seguido pelos estados: Paraná, Santa Catarina, Pernambuco e Bahia.

O Gráfico 1 e a Figura 5 apresentam a caracterização dos respondentes por estados, demonstrando um alinhamento proporcional aos dados do cadastro vitícola, tendo 97 empresas respondentes situadas no Rio Grande do Sul, o que representa 78,86% do total. Na sequência o estado de Santa Catarina com 16 empresas (13,01%), São Paulo e Paraná com 3 empresas cada estado (2,44%) e Bahia e Pernambuco com 2 cada um (1,63%).

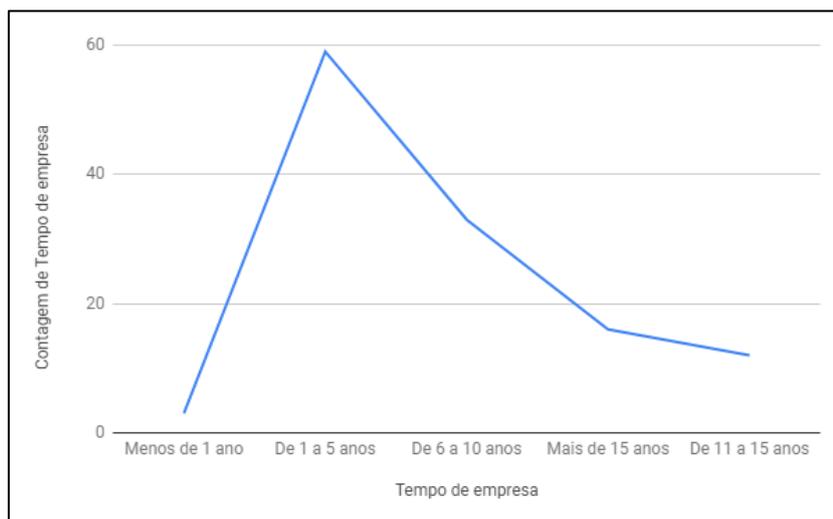
Figura 5 - Mapa com as regiões das empresas respondentes

Fonte: Autor (2018)

Gráfico 1 - Empresas respondentes por estado

Fonte: Autor (2018)

Com relação aos respondentes, identificou-se que a quase a metade (59) trabalham entre 1 a 5 anos na empresa, representando 48% da amostra, seguido dos que trabalham entre 6 a 10 anos, sendo 33 pessoas (26,8%), possuem mais de 15 anos de empresa representados por 16 gestores (13%), 12 gestores que possuem entre 11 e 15 anos de empresa (9,8%) e os 3 gestores que possuem menos de 1 ano de empresa (2,4%), conforme apresentado no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Tempo de empresa dos respondentes

Fonte: Autor (2018)

Considerando esta caracterização da amostra das vitivinícolas pesquisadas, a seguir é apresentada a análise fatorial confirmatória dos construtos, conforme o modelo proposto de estudo neste.

4.3 Análise fatorial confirmatória - AFC

Nesta seção é apresentado os dados referentes a análise realizada do modelo, conforme descrito no capítulo anterior e com a utilização do software AMOS 16.0 para a construção gráfica, visto que o MPlus 6 não apresenta esta funcionalidade.

Para organizar a apresentação dos resultados, estes serão dispostos segmentados por construto, assim como seus indicadores, e ao final é apresentado o modelo completo.

4.3.1 Construto Orientação Estratégica

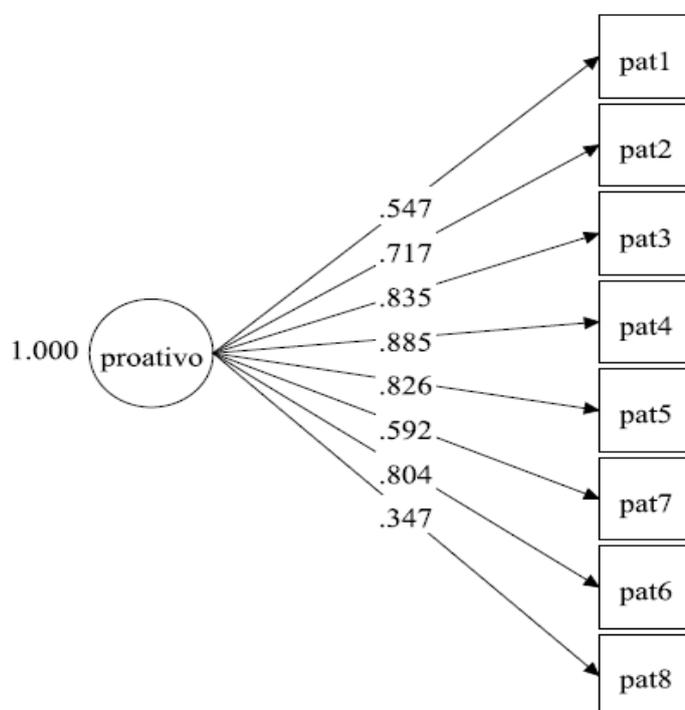
A orientação estratégica da empresa foi analisada considerando 17 variáveis, conforme já apresentados e sendo observados a orientação estratégica proativa, analítica e defensora.

4.3.1.1 Orientação Estratégica Proativa

Conforme já apresentado no capítulo 3.4.1 variáveis e medidas, a mensuração da orientação estratégica proativa, possui 8 variáveis para sua análise e identificação.

A partir destes indicadores foi construído o modelo de mensuração para o construto orientação estratégica proativo, conforme Figura 6.

Figura 6 - Modelo inicialmente proposto para mensuração do construto orientação estratégica proativa



Fonte: Autor (2018)

A partir dos cálculos foi possível verificar, via análise fatorial confirmatória, que os indicadores de ajuste CFI (0,781) e TLI (0,694) apresentaram-se abaixo de mínimo esperado, ou seja, 0,900. Por outra ótica, o indicador RMSEA (0,000) foi considerado ajustado em função de que se esperava um valor $>0,100$.

Diante deste contexto, verificou-se que os indicadores Pat7 e Pat8 destacam-se por conta de apresentarem os menores valores de coeficientes, sendo estes: 0,548 e 0,347, logo após a simulações verificou-se que o modelo apresenta melhor ajuste quando estes dois indicadores são desconsiderados.

Assim, o modelo concorrente, sem a presença dos indicadores Pat7 e Pat8, apresenta os valores de ajuste de CFI (0,943) e TLI (0,904), logo $> 0,900$, além da manutenção do coeficiente de RMSEA ($0,000 < 0,100$).

São apresentados no Quadro 11 os índices do modelo final para este construto, com a exclusão dos dois indicadores já mencionados.

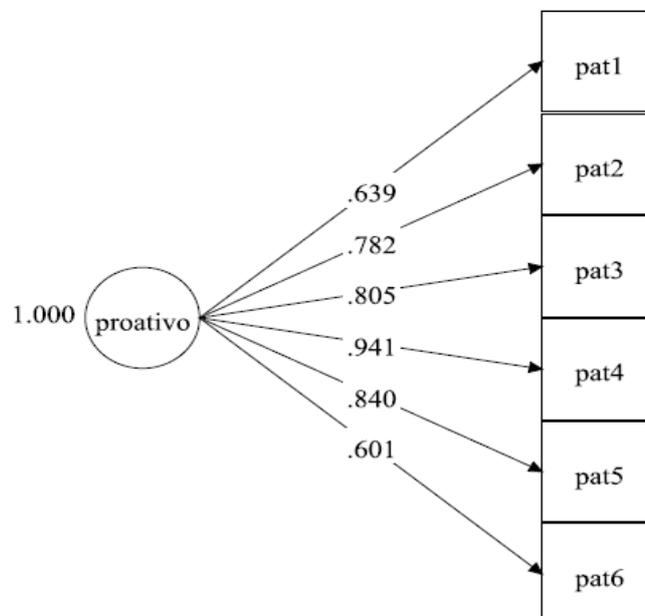
Quadro 11 - Índices de ajuste do modelo final para mensuração da orientação estratégica proativo

ESTIMADOR	INDICADOR	MODELO DE INICIAL	MODELO OPCIONAL	VALORES ALMEJADOS
WLSMV	CFI	0,781	0,943	$> 0,900$
	TLI	0,694	0,904	$> 0,900$
	RMSEA	0,000	0,000	$< 0,10$

Fonte: Autor (2018)

Considerando a mudança nos resultados apresentados, optou-se por adotar o novo final de mensuração do construto orientação estratégica proativo, apresentado na figura 7.

Figura 7 - Modelo final de mensuração do construto orientação estratégica proativo

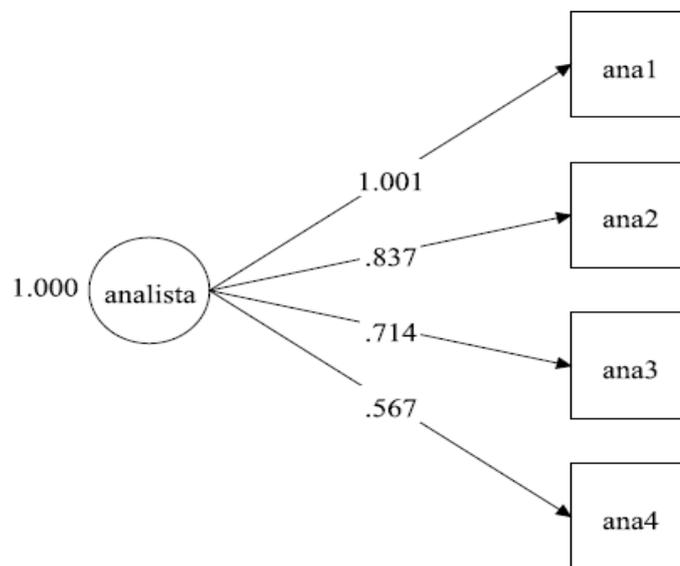


Fonte: Autor (2018)

4.3.1.2 Orientação Estratégica Analista

O construto da orientação estratégica analista, foi mensurado pelos indicadores já apresentados, sendo em um total de 4, conforme Carvalho (2011). Considerando estes quatro indicadores, foi proposto um modelo inicial de mensuração deste construto, apresentado na figura 8.

Figura 8 - Modelo inicial de mensuração do construto orientação estratégica analista



Fonte: Autor (2018)

Seguindo o proposto por este modelo e realizando análise detalhada dos dados encontrados, foi possível verificar que os indicadores de qualidade CFI (1,000) e TLI (1,004), embora tenham apresentado, valores máximos de qualidade, o TLI, por ter extrapolado este teto, chama a atenção para um caso que Hair *et al.* (2007) chama de estimativa transgressora. Além desta constatação o verificou-se, também, que o RMSEA apresentou valor superior ao máximo almejado $0,740 > 0,100$.

Estes resultados motivaram a busca pela elaboração de um modelo concorrente com o inicial, objetivando melhores resultados de indicadores de ajuste. Desta maneira, ao analisar o coeficiente de cada um dos indicadores que

compõem o construto, verificou-se que o Ana1 apresentou coeficiente transgressor (1,001).

Frente a este contexto e na busca do ajuste do modelo, foi realizada a exclusão deste indicador, gerando assim uma estrutura final para o modelo de análise do construto orientação estratégica analista, conforme índices apresentados na Quadro 12.

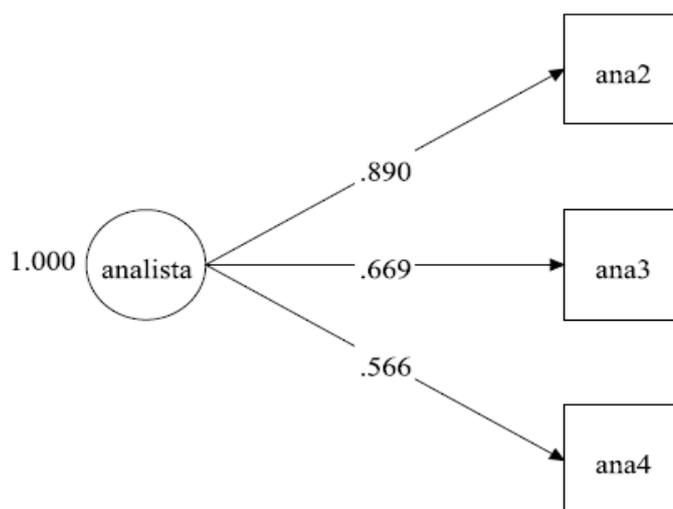
Quadro 12 - Índices de ajuste do modelo final de mensuração da orientação estratégica analista

ESTIMADOR	INDICADOR	MODELO DE INICIAL	MODELO OPCIONAL	VALORES ALMEJADOS
WLSMV	CFI	1,000	1,000	> 0,900
	TLI	1,004	1,000	> 0,900
	RMSEA	0,740	0,000	< 0,10

Fonte: Autor (2018)

A partir dos indicadores encontrados no modelo final, com a exclusão da variável Ana1, chegou ao modelo final de mensuração do construto orientação estratégica analista, representada na Figura 9.

Figura 9 - Modelo final de mensuração do construto orientação estratégica analista



Fonte: Autor (2018)

Desta maneira, ao simular a exclusão deste indicador observou-se que que o CFI e TLI apresentaram (ambos) o seguinte valor 1,000. Visando confirmar

que não se tratava de uma estimativa transgressora, analisou-se todos os coeficientes dos indicadores, *p-values*, valores de variâncias e erro, não sendo identificado nenhuma desconformidade com a literatura. Ainda, com a exclusão da variável Ana1 o RMSEA apresentou valor de 0,000, logo $< 0,100$, o que corrobora que o modelo concorrente se apresenta como melhor opção para a continuidade da pesquisa.

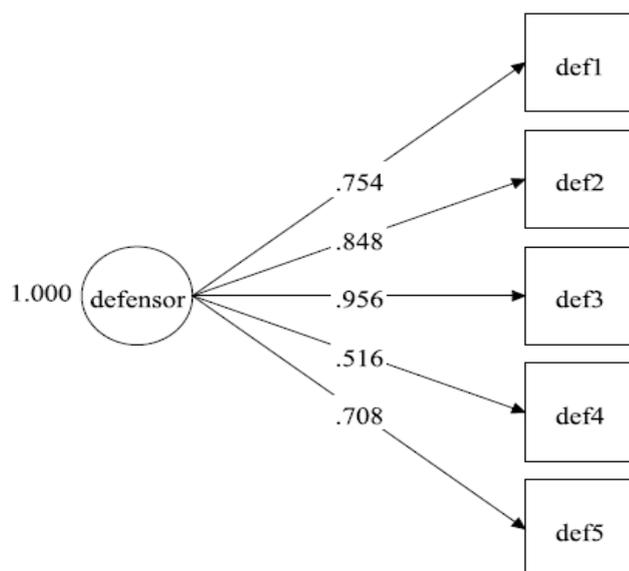
4.3.1.3 Orientação Estratégica Defensor

Observada a relação dos itens utilizados para a mensuração da orientação estratégica defensora, mensurados pelas cinco variáveis conforme Carvalho (2011).

Verificou-se que os índices de ajuste CFI (0,966) e TLI (0,933) apresentaram-se acima do mínimo esperado, ou seja, $>0,900$. Ademais, para o indicador RMSEA identificou-se o valor de $0,000 < 0,100$.

Considerando estes indicadores, foi desenvolvido um modelo de mensuração apresentado na Figura 10.

Figura 10 - Modelo inicial proposto para a mensuração do construto orientação estratégica defensor



Fonte: Autor (2018)

Utilizando-se da estrutura proposta, chegou-se aos índices já citados e apresentados no Quadro 13.

Quadro 13 - Índices de ajuste do modelo proposto para mensuração da orientação estratégica defensor

ESTIMADOR	INDICADOR	MODELO DE INICIAL	MODELO OPCIONAL	VALORES ALMEJADOS
WLSMV	CFI	0,966	-	> 0,900
	TLI	0,933	-	> 0,900
	RMSEA	0,000	-	< 0,10

Fonte: Autor (2018)

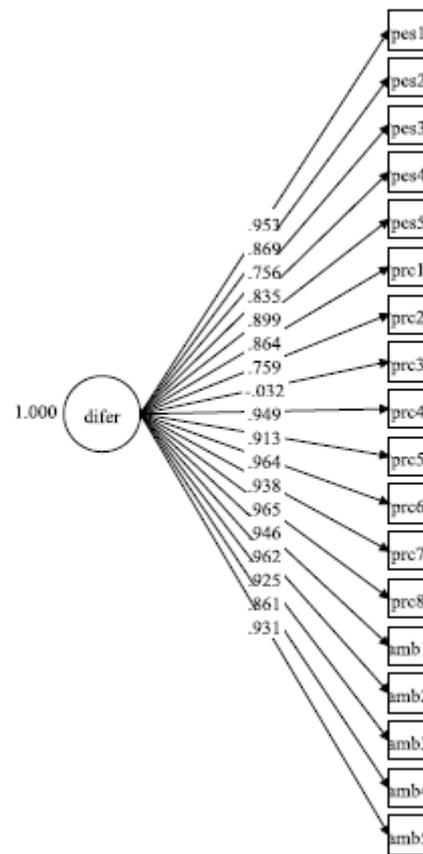
Desta maneira, após a inspeção visual dos coeficientes de cada indicador que forma o construto, entendeu-se que o modelo original se encontra habilitado para o prosseguimento das análises, sem a necessidade de desenvolvimento de um modelo concorrente.

4.3.2 Construto Diferenciação

O construto diferenciação foi analisado considerando as 18 variáveis, que abrangem as três dimensões: (i) pessoas; (ii) processos e (iii) ambiente, conforme proposto e validado por Castro Junior, Gonçalo e Rossetto (2014).

Valendo-se destes indicadores foi elaborado o modelo de mensuração para este construto, apresentado na Figura 11.

Figura 11 - Modelo inicial proposto para mensuração do construto diferenciação



Fonte: Autor (2018)

Ao realizar a análise fatorial confirmatória, referente ao construto diferenciação, verificou-se que os índices de ajuste CFI (0,970 > 0,900), TLI (0,966 > 0,900) e RMSEA (0,000 < 0,100) apresentam-se adequados ao que preconiza a literatura, todavia, ao ser realizada a inspeção visual das cargas das variáveis que compõem o construto observou-se que o indicador Prc3 possui carga de -0,032 e *p-value* de 0,713, logo > 0,05. Sendo assim, procedeu-se a exclusão do mesmo e geração de um modelo concorrente ao original.

Após a execução deste modelo obteve-se os índices de ajuste do modelo inicial e considerando a carga encontrada da variável PRC3, fez-se necessário sua exclusão do modelo, tendo os resultados apresentados no Quadro 14.

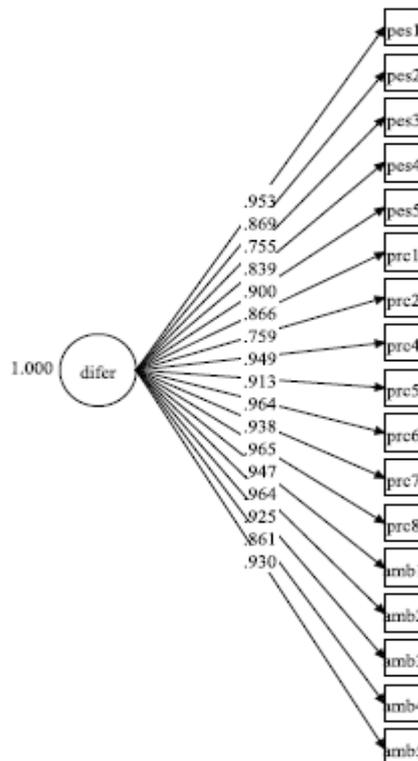
Quadro 14 - Índices de ajuste do modelo proposto para mensuração da diferenciação

ESTIMADOR	INDICADOR	MODELO DE INICIAL	MODELO OPCIONAL	VALORES ALMEJADOS
WLSMV	CFI	0,970	0,972	> 0,900
	TLI	0,966	0,968	> 0,900
	RMSEA	0,000	0,000	< 0,10

Fonte: Autor (2018)

Frente a análise dos dados, foi elaborado o modelo final para mensuração do construto diferenciação, a partir da exclusão da variável PRC3, a partir dos resultados alcançados no modelo opcional, sendo apresentado na Figura 12, visto a identificação dos índices CFI (0,972>0,900), TLI (0,968>0,900) apresentaram melhores ajustes. Já o RMSEA (0,000<0,100) não apresentou alterações.

Figura 12 - Modelo final de mensuração da diferenciação



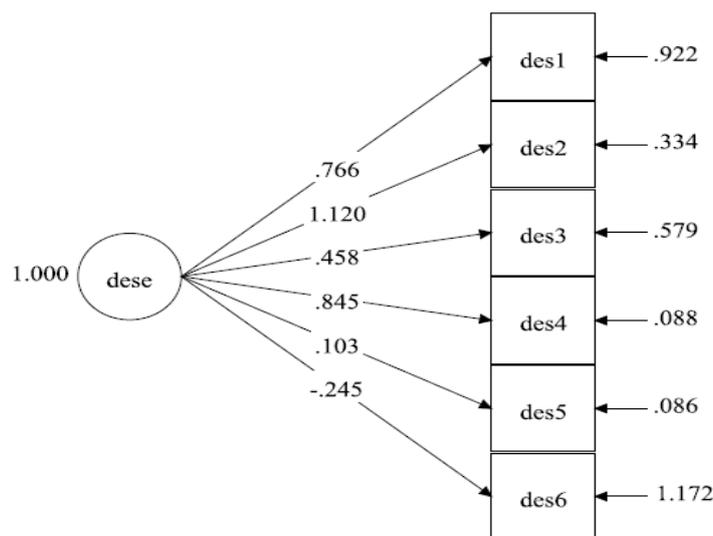
Fonte: Autor (2018)

Diante deste cenário, optou-se pela manutenção deste modelo concorrente.

4.3.2 Construto Desempenho

Para o desenvolvimento do construto desempenho, foram consideradas 6 variáveis, tendo sido elas já apresentadas, conforme proposto por Gupta e Govindarajan (1984). Frente a estes indicadores foi desenvolvido o modelo de mensuração do construto, conforme pode-se visualizar na Figura 13, onde observa-se que os indicadores de ajuste CFI (0,739) e TLI (0,566) encontram-se com coeficientes abaixo do mínimo esperado de 0,900. Já o RMSEA (0,000) encontra-se adequado ao preconizado pela literatura (<0,100).

Figura 13 - Modelo inicial proposto para mensuração do construto desempenho



Fonte: Autor (2018)

Na continuidade do estudo, foram analisados os índices dos indicadores de ajustamento do modelo, sendo necessário, para o desenvolvimento de um modelo alternativo ajustado, a exclusão das variáveis Des1 (0,624) e Des6 (-0,221), por apresentarem uma carga incompatível com o proposto por Hair et al. (2009). Os dados gerados desta análise são apresentados no Quadro 15.

Quadro 15 - Índices de ajuste para o modelo proposto para o construto desempenho

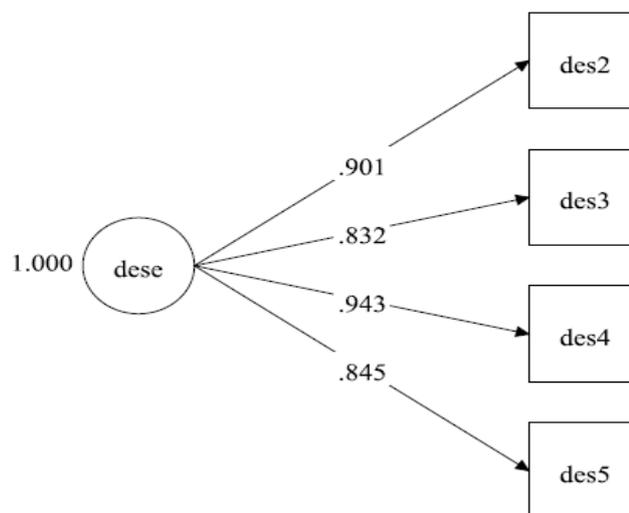
ESTIMADOR	INDICADOR	MODELO DE INICIAL	MODELO OPCIONAL	VALORES ALMEJADOS
WLSMV	CFI	0,739	0,896	> 0,900
	TLI	0,566	0,688	> 0,900
	RMSEA	0,000	0,000	< 0,10

Fonte: Autor (2018)

O modelo concorrente (sem as variáveis Des1 e Des6) apresentou os índices de ajuste CFI (0,896), TLI (0,688), RMSEA (0,000). Neste contexto, reconhece-se que, embora tenha apresentado melhor ajuste com as modificações realizadas, os indicadores CFI e TLI ainda se apresentam abaixo dos valores mínimos almejados (0,900).

Considerando o ajuste realizado no modelo, com a exclusão das duas variáveis, deu-se a construção de um modelo final para o desempenho, conforme Figura 14, atendendo ao recomendado por Kline (2011) cujo afirma que a carga deve ser superior a 0,600, para demonstrar a adequação e validade na mensuração do construto em questão.

Figura 14 - Modelo final de mensuração do desempenho



Fonte: Autor (2018)

Considerando que foram realizadas diferentes simulações contemplando todas as variáveis do modelo e que este cenário foi o que se apresentou como sendo o melhor possível quando comparado com o modelo inicial (observando além dos indicadores de ajuste, coeficientes dos indicadores, *p-values*, valores de variâncias e erro).

Para Hair *et al.* (2007), quando ensina sobre os modelos concorrentes, deve-se considerar além das bases teóricas, também, as empíricas. Assim optou-se pela aceitação do modelo concorrente com reservas até a análise do modelo geral, reconhecendo pelo menos por ora, a possibilidade de continuidade da pesquisa.

4.4 Modelo Geral de Mensuração

Considerando a análise realizada em cada um dos construtos de forma individual, e após a análise fatorial confirmatória, foi realizado a mensuração dos índices do modelo geral deste estudo, sendo apresentado os dados no Quadro 16.

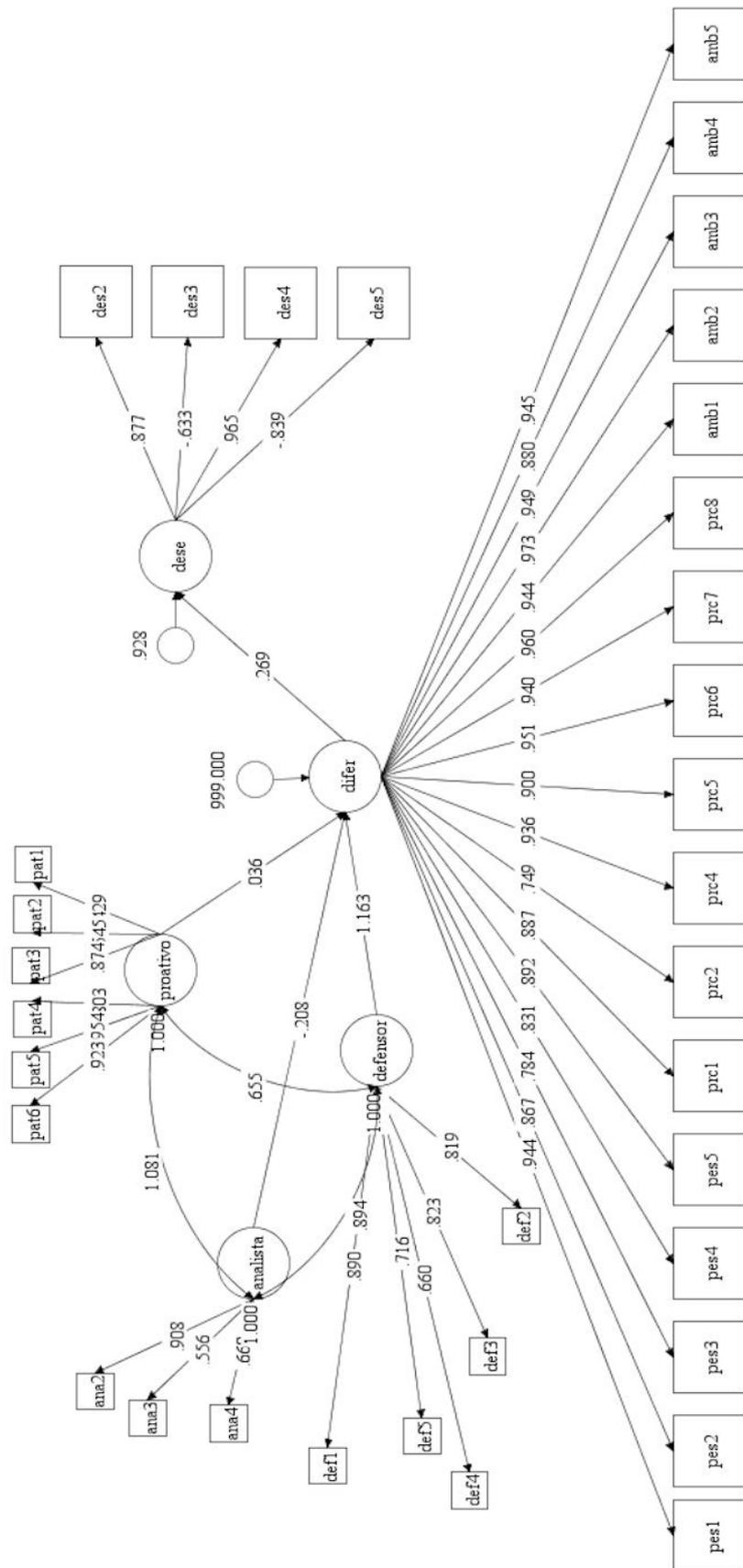
Quadro 16 - Índices de ajuste do modelo geral de mensuração

ESTIMADOR	INDICADOR	MODELO DE INICIAL	MODELO OPCIONAL	VALORES ALMEJADOS
WLSMV	CFI	0,931	-	> 0,900
	TLI	0,925	-	> 0,900
	RMSEA	0,000	-	< 0,10

Fonte: Autor (2018)

Com base na análise dos resultados destes indicadores, percebe-se que os índices estão dentro dos valores esperados, retratando um modelo confiável para a estrutura proposta de correlação entre os construtos, sendo apresentado o modelo na Figura 15.

Figura 15 - Modelo final com cargas fatoriais



Fonte: Autor (2018)

Diante das análises realizadas, o modelo proposto foi considerado como ajustado para a realização dos testes sobre as hipóteses apresentadas anteriormente.

4.5 Teste das hipóteses

Considerando as hipóteses apresentadas no capítulo dois, foram testadas utilizando o estimador de robustez dos mínimos quadrados ponderados (WLSMV). A utilização deste é recomendada por Muthén e Muthén (2010), para quando os dados na base são binários.

Para a apresentação do resultado dos testes das hipóteses, o Quadro 17 apresenta os coeficientes, o nível de significância, a forma de associação e o resultado final para cada uma das hipóteses apresentadas neste estudo.

Quadro 17 - Resumo do teste de hipóteses

HIPÓTESE	COEFICIENTE	p	ASSOCIAÇÃO	RESULTADO
H1	0,036	0,05	Positiva	Confirmada
H2	-0,208	0,05	Negativo	Não confirmada
H3	1,163	0,05	Média	Indefinida
H4	0,269	0,05	Positiva	Confirmada

Fonte: Autor (2018)

Considerando estes resultados, valida-se, portanto, cada uma das hipóteses, destacando que a orientação estratégica das empresas tem relação com a diferenciação competitiva e o desempenho organizacional, no setor vitivinícola.

H1: A orientação estratégica proativa do gestor tem relação com a diferenciação competitiva.

Esta hipótese foi confirmada, visto a identificação da existência de uma relação positiva (0,036) entre os construtos da orientação estratégica do gestor ser proativa com a diferenciação competitiva ($\alpha=0,000 < p\text{-value}=0,05$).

Desta forma, mesmo sendo uma associação fraca, pode-se confirmar a hipótese H1, logo, existe relação de causa e efeito positiva entre tal posicionamento e as estratégias de diferenciação organizacional.

Diante desta análise de dados, é possível observar que a associação entre a orientação proativa e diferenciação competitiva é congruente com a linha de raciocínio da pesquisa seminal de Miles e Snow, uma vez que uma característica desta tipologia é busca pela inserção em novos mercados e antecipação aos concorrentes em termos de novas práticas.

De acordo com Malone *et al.* (2008), Sollosy (2013) e Bebber *et al.* (2016) a organização com predominância da tipologia proativa não procuram apenas identificar, mas explorar oportunidades através de desenvolvimento de produtos e mercados, logo a diferenciação é uma prática coesa com as estratégias deste posicionamento estratégico.

Estes resultados vão ao encontro com o posicionamento de Silveira-Martins, Rossetto e Añaña (2014) quando afirmam que as empresas vinícolas brasileiras, com o objetivo de desempenho superior, procuram equalizar as atividades de criação e melhoria de produtos e serviços ofertados.

Corroborando estes posicionamentos, Sindivinho (2012), Uvibra (2012), Fecovinho (2012) e Ibravin, (2012) e Silveira-Martins (2012) observam que diferentes iniciativas são adotadas pelas organizações vinícolas em termos de diferenciação, como a busca por novas apresentações aos produtos tradicionais (vinhos finos, de mesa, espumantes e suco de uva), além de criação e apresentação de subprodutos da uva e do vinho.

Ainda, é possível observar que os resultados são congruentes com os dos autores já citados, quando observadas a busca por diferenciação nos sistemas produtivos, como por exemplo com incremento de novas tecnologias para controle dos processos, incremento de barris de inox, configuração de parreirais (latada e *geneva double curtain*) e adoção de tecnologia tanto no processo de colheita, adotando a automação, quanto no processo vinífero.

As características proativas e seu reflexo sobre as estratégias de diferenciação também é validado pela busca das vinícolas de novos *terroirs* (terra cultivada que empresta características únicas a castas de uvas), visando ofertar produtos singulares dentre os *players* do mercado.

Exemplo deste cenário, é o fato de que a região serrana do Rio Grande do Sul estar deixando de ser o principal ponto de referência em termos de produção vinícola, com o investimento de em outras *terroirs*, como: campanha, serra do sudeste, serra gaúcha, campos de cima da serra, além de regiões em outros estados como planalto catarinense (em Santa Catarina) e vale do São Francisco (na Bahia). Regiões estas que apresentam características climáticas semelhantes as históricas vinícolas italianas.

Quando analisado o estudo de Tonial (2014) de que a proatividade foi comprovada, quando do desenvolvimento de sua pesquisa em vinícolas com vistas a internacionalização, sendo sustentada pela busca por informação para o desenvolvimento de novas técnicas para novos vinhos, sucos, espumantes além de novas tecnologias, verifica-se que a presente pesquisa coincide com os apontamentos da autora.

H2: A orientação estratégica analista do gestor tem relação com a diferenciação competitiva.

A segunda hipótese apresenta uma associação negativa (-0,208) entre a orientação estratégica analista e a diferenciação competitiva, sendo significativa ($\alpha=0,000 < p\text{-value}=0,05$). Neste contexto, pode-se afirmar que a hipótese H2 não foi confirmada, todavia ressalta-se que, ao contrário da H1, que conforme os resultados este tipo de comportamento afeta de maneira negativa as tomadas de decisões direcionadas a diferenciação.

Com relação a orientação analista, embora não se tenha obtido êxito na hipótese testada, é possível verificar que a mesma apresenta resultado estatisticamente relevante para análise. Assim, quando analisado o cenário de que a maioria das empresas são pequenas e familiares e que esta tipologia de orientação, é uma combinação entre a proativa e defensora, e, portanto, demanda mais recursos em comparação com as demais tipologias, acredita-se que a inconsistência com a diferenciação seja justificada exatamente pela concorrência de escassos recursos organizacionais.

Ao observar a pesquisa seminal de Miles e Snow (1978) verifica-se que os autores não apresentam as configurações de empresas que podem se valer

de tais orientações de maneira eficaz, assim, não é possível afirmar que existem incompatibilidades teóricas entre a fonte primária e os achados nesta pesquisa.

Assim, entende-se que a orientação analista demonstrou-se antagônica com a diferenciação, não por conta de sua incapacidade, mas sim por conta das características ambiente organizacional explorado. Esta interpretação recebe apoio de Malone *et al.* (2008), quando afirmam que todas as empresas pesquisadas por eles foram classificadas como sendo analistas ou proativas, sendo que os definidores de escolha de uma orientação ou outra basearam-se nos detalhes que estavam envolvendo as organizações investigadas.

Por certo, na amostra pesquisada é possível interpretar que aquelas organizações que optaram por posicionarem-se de maneira analista não possuem êxito nas estratégias direcionadas a diferenciação de seus produtos e/ou serviços. Estas organizações podem estar em uma fase anterior a busca por diferenciação (busca da sobrevivência organizacional), como argumentam Conto, Antunes Júnior e Vaccaro (2016).

H3: A orientação estratégica defensora do gestor tem relação com a diferenciação competitiva.

Em relação a terceira hipótese, é positiva a relação entre a orientação estratégica defensora do gestor e a diferenciação competitiva (1,163), sendo considerada indefinida, embora estes resultados sejam considerados significantes ($\alpha=0,000 < p\text{-value}=0,05$), encorajando a confirmação da hipótese, porém não é prudente tal tomada de decisão em função do coeficiente ser considerado, conforme Hair *et al.* (2007), uma estimativa transgressora (1,163 > 1,000). Seguindo a linha de raciocínio dos cientistas, verificou-se as possíveis variâncias negativas de erros, erros padrão muito grandes, entre outras inspeções visuais ao modelo, não sendo identificado quaisquer problemas. Desta maneira, embasado no princípio da prudência científica, registra-se que a hipótese H3 foi considerada como indefinida.

Estes resultados, das três primeiras hipóteses testadas, vão de encontro aos estudos de Ma e Huang (2016), cuja afirmação de que a orientação estratégica tem impacto na busca de informações e inovações nos processos e

otimiza e almeja a eficácia dos mesmos, gerando assim uma relação existente na forma de atuação e os diferenciais competitivos existentes na empresa.

Os estudos de Grimmer et al. (2017) também validam e corroboram com o resultado encontrado, suportando a importância do conhecimento da orientação estratégica na busca da diferenciação empresarial.

Ainda confirmando o resultado encontrado nesta pesquisa, Prapta e Saha (2017) ao examinarem o processo de adaptação da estratégia organizacional, pela mudança dos gestores, afirmam sua relação positiva com o investimento e alocação de recursos para a adoção de estratégias de diferenciação organizacional, assumindo assim um novo papel e patamar de processo e resultado.

Os estudos do Gupta e Misangyi (2018) afirmam que a relação das características e orientação das empresas são assumidas nos processos e atividades organizacionais, interferem em estratégias de diferenciação na empresa.

H4: A diferenciação competitiva tem relação com o desempenho organizacional.

A quarta hipótese apresentada neste estudo, que é a relação entre a diferenciação competitiva e o desempenho organizacional é confirmada e positiva (0,269), sendo significativa ($\alpha=0,000 < p\text{-value}=0,05$).

Os estudos de Jacomossi e Silva (2016) e Burgelman et al. (2018) apresentam a importância da análise da relação destes construtos, sendo verificando e validado o impacto positivo que a diferenciação representa no desempenho organizacional.

Confirmando o resultado encontrado, Grimmer, Miles, Buron e Grimmer (2017) afirmam que existe esta relação positiva entre a diferenciação competitiva e o desempenho organizacional, com resultado igualmente encontrado na pesquisa realizada em pequenas empresas do varejo.

Zor, Linder, Eendenich (2018) e Makadok, Burton, Barney (2018) corroboram com estudo sobre o impacto no resultado das empresas, considerando o papel adotado pelo CEO, influenciado por suas características e por medidas que busquem a diferenciação.

No tocante a relação positiva de causa-efeito entre diferenciação e desempenho, observa-se que os resultados são consistentes com os apontamentos de Robinson Jr e Pearce II (1988), Denton (1999), Johannessen, Olaisen e Olsen (1999), Crossan e Apaydin (2010), Dressler (2013), Castro Júnior (2013), Banker, Mashruwala e Tripathy (2014), Oyewobi, Windapo e Rotimi (2016) e Bebber *et al.* (2016). Desta forma, o desempenho das organizações está intrinsecamente e proporcionalmente associado as ações de diferenciação de produtos e serviços ofertados pelas organizações.

Neste sentido, pode se identificar como sendo geradores de desempenho, seguindo a linha de raciocínio de Sutter (2016) diferentes estratégias de diferenciação adotadas pelas organizações. A diferenciação por qualidade do vinho brasileiro, segundo o Sindivinho (2012), Uvibra (2012), Fecovinho (2012) e Ibravin, (2012), é atestada por críticos nacionais e internacionais, sendo que nos últimos anos os vinhos do Brasil conquistaram mais de 2.500 medalhas pelo mundo.

A diferenciação por meio da imagem do produto e da origem é outra estratégia utilizada, através da certificação de denominação de origem (DO), como a recebida, de acordo com o IBRAVIN (2017), pela região do vale dos vinhedos, após 10 anos do recebimento do status de indicação de procedência (IP). Ainda de acordo com o IBRAVIN (2017) outras regiões se valem deste tipo de estratégia – indicação de procedência – como: Monte Belo, Pinto Bandeira, Altos Montes e Vales da Uva Goethe (em Santa Catarina).

A diferenciação por inovação também é observada nas organizações vinícolas. Neste sentido, ressalta-se que empresas como a Don Guerino, segundo Expovinis (2017), estão investindo em produtos inovadores para o mercado nacional como é o caso do primeiro vinho *torrontés* brasileiro. A inovação, ainda segundo a Expovinis (2017) também está presente na Peterlongo, produtora do único champanhe brasileiro, quando da contratação de enólogo francês para inovar, resultando na linha Peterlongo Elegance.

Esta análise é corroborada por Tonial (2014, p. 103) quando a pesquisadora destaca que identificou nas entrevistas realizadas com os executivos de organizações vinícolas, “ações direcionadas para a criação de diferenciação em produtos/serviços como iniciativas inovativas. Também os

processos de internacionalização da vinícolas oportunizam a diferenciação das vinícolas no setor”.

Desta maneira, os resultados encontrados estão coerentes com a linha de raciocínio de Brandão (2007) e corroborados por Camfiel (2016) quando destaca é vislumbrado um cenário propício para o consumo de vinhos com indicação geográfica, todavia, a elaboração e execução de estratégias com vistas a diferenciação passam a ser obrigatórias, valorizando os produtos e principalmente atributos locais e regionais.

A desconsideração deste tipo de estratégia no momento das tomadas de decisões pode colocar em risco o desempenho e, por conseguinte, a própria organização. Por outra ótica, o oposto também é verdadeiro como pode ser identificado nos resultados da presente pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este presente estudo buscou colaborar com a área de estratégia, se apoiando no desenvolvimento da formulação das mesmas com relação a construtos correlatos e que possuem interferência neste processo.

Para se cumprir isto, através do objetivo deste trabalho, foi analisado a relação entre a orientação estratégica das vitiviniculturas, a diferenciação competitiva e o desempenho organizacional, através de uma análise dos resultados da pesquisa realizada junto as vitivinícolas.

Ao considerar o crescimento que o setor vem buscando e o desenvolvimento de políticas de incentivo e valorização da cadeia produtiva da vitivinicultura, conforme o relatório técnico do IBRAVIN (2018), este estudo contribuiu para o desenvolvimento das empresas na proposição de adoção de medidas em atenção ao desempenho organizacional.

O potencial de crescimento em competitividade desta cadeia, perpassa pela atenção demandada pelas empresas a tudo que as cerca, envolvendo ações com vistas ao aproveitamento de oportunidades em conjunto com o desenvolvimento de capacidades a serem identificadas e traduzidas em estratégias organizacionais.

O mercado para a vitivinicultura brasileira apresenta um potencial, tanto em qualidade dos produtos, quanto ao seu volume que está em constante crescimento, conforme o IBRAVIN (2018), o que ressalta o construto da diferenciação competitiva, como sendo um dos pilares para o alcance do desempenho esperado por seus gestores e empresários.

O desenvolvimento territorial, ao ser analisado considerando todos os seus aspectos, nos demonstram que a orientação das ações dos seus gestores tem responsabilidade por tal, apresentando uma diferenciação de produtos e processos, além da forma de interação com a sociedade em que estão envolvidos.

Ao considerar o sistema agroindustrial foco do estudo, que apresenta um importante papel na economia brasileira e com impactos na competitividade do país, vem demonstrando a necessidade do aprofundamento dos estudos para o apoio na condução desta importante cadeia.

Este estudo contribuiu com o mapeamento da orientação estratégica proativa das empresas, identificando uma relação positiva de influência na diferenciação competitiva nas empresas vinícolas.

Outra contribuição deste estudo é a verificação da relação existente entre a diferenciação competitiva com o desempenho organizacional, sendo positiva e merecendo uma atenção por parte das empresas e de seus gestores.

Por outra ótica, a orientação analista é antagonista ao processo de diferenciação nestas empresas. Ainda, torna-se possível concluir que as estratégias de diferenciação possuem como efeito desempenho das empresas vinícolas.

Portanto, conclui-se que a orientação analista, por demandar maior número de recursos (prospectar novos negócios e manter o mercado já inserido), faz com que as organizações não consigam desenvolver ações de diferenciação. Tal limitação de recurso é justificada pelo tamanho da maioria das empresas – pequeno porte – e pelo fato de serem empresas onde os familiares formam os recursos humanos.

Em complemento, é possível considerar que as práticas de diferenciação que estão sendo realizadas pelas organizações, como: busca por novos *terroirs*, castas de uvas exclusivas no mercado, certificação de denominação de origem (DO) e indicação de procedência (IP), entre outras, tem como contrapartida resultados, além de estarem em comunhão as ações tomadas pelas vinícolas italianas.

Ainda, de acordo com Tonial (2014), as vinícolas se beneficiam de algumas características que favorecem a diferenciação, como por exemplo o fato de trabalhar com diferentes variedades o que, em comunhão com o *terroir*, forma um vinho com diferença em sabor (leve frutado) diferenciando-se de grandes players do mercado internacional, como Argentina Chile e Uruguai.

Assim, quando analisado processo estratégico de maneira global, conclui-se que as organizações vinícolas que possuem orientação proativa desenvolvem

estratégias de diferenciação que, por conseguinte, gera desempenho. O que é proporcionalmente inverso quando adotado a orientação analista.

Diante deste cenário, e seguindo os ensinamentos de Miles e Snow (1978), conclui-se que as vinícolas devem diretamente e frequentemente engajar-se em novos problemas ou oportunidades para a organização, antes que o planejamento já detalhado seja concluído, buscando assim novas oportunidades para o empreendimento.

5.1 Limitações

Alguns foram os aspectos que limitaram o âmbito das análises deste estudo, dentre estes destacam-se o tamanho da amostra, pois apesar de estar em conformidade com o proposto e condições de execução deste, não podemos generalizar a todas as vitiviniculturas brasileiras, por termos sua grande maioria localizadas no Rio Grande do Sul.

Outra limitação é o tamanho do questionário, visto que demanda um tempo para ser respondido com atenção, ocasionando algumas desistências por parte dos gestores, argumentando falta de tempo para responde-lo por completo.

5.2 Recomendações

Ao concluir esta pesquisa, chega-se a importantes conclusões e já de pronto a outros questionamentos e relações teórico-práticas, que são elencadas na sequência.

Ampliação do estudo com a aplicação da pesquisa a outros países, tanto em desenvolvimento desta cadeia, quanto com regiões que já são referência, como a região da Lombardia na Itália, permitindo assim uma comparação na orientação estratégica das empresas das regiões com a diferenciação competitiva alcançado por ambos e seu desempenho organizacional, inclusive com a perenidade dos negócios ao longo do tempo.

Ampliação das relações entre o construto da orientação estratégica com a capacidade turística no impacto do desempenho organizacional, visto que o desenvolvimento de projetos regionais, estão emanando estas temáticas.

Por fim, sugere-se um alinhamento de ações e pesquisas na cadeia produtiva da vitivinicultura, com a criação de um grupo de pesquisa interdisciplinar, objetivando o desenvolvimento da gestão e das técnicas produtivas.

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. Governança e pensamento estratégico: uma crítica a Michael Porter. **Revista de Administração de Empresas**, v.42, n.3, p.43-53, 2002.
- ALMEIDA, I. C.; ANTONIALLI, L. M.; GOMES, A. F. Comportamento estratégico de mulheres empresárias: estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 10, n.1, p. 102-127, 2011.
- AMBROSINI, V., BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, 11(1), 29-49, 2009.
- ANACLETO, A. Flowers supply chain in Paraná Coast - Brazil: an application of Miles and Snow taxonomy . **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 14, n. 1, p. 10-25, 2016.
- ANSOFF, H. I. The emerging paradigma of strategic behavior. **Strategic Management Journal**, v. 8, 501-525, 1987.
- ANSOFF, H. I. Critique of Henry Mintzberg's the disign scholl: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, v.12, 449-461, 1991.
- BANKER, R. D.; MASHRUWALA, R.; TRIPATHY, A. Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? **Management Decision**, v. 52, n. 5, 872-896, 2014.
- BEBBER, S.; GRACIOLA, A. P.; SOUZA, A. V. O.; NODARI, C. H.; OLEA, P. M.; DORION, E. C. H. Inovação Como Estratégia de Diferenciação: Produção de Vinho Kosher no Vale dos Vinhedos . **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 37, p. 202-230, 2016.
- BRANDÃO, E. A. A Propaganda na Estratégia de Diferenciação Competitiva do Varejo de Eletrodomésticos Brasileiro. **Revista Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 1, p. 1-15, 2007.
- BRANDT, E. A. Truelo de tipologias na arena das franquias de fast food no Brasil: Porter x Miles e Sonw x Mintzber. **Estratégias e Negócios**. V. 1, 419-430, 1990.
- BROWN, T.E.; DAVIDSSON, P.; WIKLIND, J. Na operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-basead firm behavior. **Strategic Management Journal**, v.22, 953-968, 2001.
- BURGELMAN, R. A.; FLOYD,S.W.; LAAMANEN, T. MANTERE, S; VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy processes and practices: Dialogues and intersections. **Strategic Management Journal**, 2018.

- CAMARGO, A. A. B. de; MEIRELLES, D. S. e. Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las? In: ANPAD, 36, 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Enanpad, 2012.
- CAMFIEL, L. H. R. **Percepção de qualidade de consumidores de vinhos com indicação geografia (IG) e seus estilos de tomadas de decisões.** 2016. 149f. Tese. PPA, UFRGS, Porto Alegre, 2016.
- CARVALHO, K. L.; SARAIVA JUNIOR, A. F.; FREZATTI, F.; COSTA, R. P. A contribuição das teorias do ciclo de vida organizacional para a pesquisa em contabilidade gerencial. **Revista Administração Mackenzie**, v.11, n.4, 2010.
- CARNEIRO, JMT; CAVALCANTI, MAFD; SILVA, JF da. Porter revisitado: Análise Crítica da tipologia Estratégica do Mestre. **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, n.3, 7-30, 1997.
- CARVALHO, C. E. **Relacionamento entre ambiente organizacional, capacidades, orientação estratégica e desempenho: Um estudo no setor hoteleiro brasileiro.** Tese de doutorado, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2011.
- CARVALHO, C.E.; ROSSTTO, C.R. Proposição e teste de uma escala de dinamismo, complexidade e munificência ambiental. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v.13, n.4, 59-72, 2014.
- CASTROGIOVANNI, G. J. Environmental munificence: A theoretical assessment. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 3, p. 542-563, 1991.
- CASTRO JUNIOR, D. F. L.; GONÇALO, C. R.; ROSSETTO, C. R.; Diferenciação de serviços: construção e validação de escala para mensuração. **Revista Administração FACES Journal**, v.13, n.1, p. 46-64, 2014.
- CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v.11, 365-383, 1990.
- CONTO, A. M.; ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; VACCARO, G. L. R. A inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinhos orgânicos. **Gestão e Produção**, v. 23, n. 2, 397-407, 2016.
- 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 e Administração**, v.20, n.1, p. 106-136, 2014.
- COSTA, LS de V.; SILVA, JF da. Como tipologias Estratégicas "realmente" existem? In: Encontro da Anpad, 26., 2002, Salvador. **Anais ...** Bahia: ANPAD de 2002.
- COVIN, J. G.; MILLER, D. International entrepreneurial orientation: conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 11-44, 2014.
- CROSSAN, M. M.; APAYDIN, M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1.154-1.191, 2010.

- DANJOUR, M. F.; MEDEIROS, B. C.; ANEZ, M. E. M.; ARAÚJO, A. G. Mensuração do comportamento estratégico a partir da cultura organizacional: um estudo em lojas de shopping centers. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v.15, n.4, 2016.
- DAS, T.K. Strategic planning and individual temporal orientation. **Strategic Management Journal**, v.8, 203-209, 1987.
- DENTON, D. K. Gaining competitiveness through innovation. *European Journal of Innovation Management*, v. 2, n. 2, p. 82-85, 1999.
- DESARBO, W. S. 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, p. 47-74, 2005.
- DESS, G. G.; BEARD, D. W. Dimensions of organizational task environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 52-73, 1984.
- DIAS, A. C. A. M.; SILVA, J. F. O poder explanatório da tipologia de Miller e Dess: uma comparação na indústria farmacêutica brasileira. **Revista Faces Administração Estratégica**, v.6, n.2, p.77-89, 2007.
- DORION, E. C. H., et. al. Inovação como estratégia de diferenciação. **Revista Desenvolvimento em Questão**, ano 14 n. 37, 2016.
- DUNCAN, R. B.. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v.17, n.3, 313-327, 1972.
- DRESSLER, M. Innovation management of Garman wineries: from activity to capacity – an explorative multi-case survey. *Wine Economics and Policy*, v. 2, p. 19-26, 2013.
- EXPOVINIS. **Maior evento vitivinícola da América Latina**. Disponível em: <<http://blog.expovinis.com.br/inovacao-e-restruturacao-sao-ingredientes-para-sucesso-de-produtores-brasileiros-de-vinhos/>>. Acesso em: 16 maio 2017.
- ESCOBAR, M. A. R.; LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A. Relação entre orientação Empreendedora, capacidade de inovação e munificência ambiental em agências de viagens. **Revista Turismo Visão e Ação**, v.14, n.2, p.269 –28, 2012.
- ESCOBAR, M. A. R. **Relação das capacidades dinâmicas e orientação empreendedora com o desempenho em agências de viagens moderada pelo ambiente organizacional**. Tese (Doutorado em Administração e Turismo). Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2012.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**, 5 ed., São Paulo – SP : Saraiva, 2006.
- FECOVINHO. Federação das Cooperativas do Vinho. **A verdade sobre a salvaguarda para os vinhos brasileiros**. Disponível em: <http://www.ibravin.org.br/int_noticias.php?id=873&tipo=N>. 2012. Acesso em: 27 maio 2012.
- FEITOZA, S.; CÂNDIDO, G.A. Estratégias competitivas e tipologia de rede interorganizacional adotadas pelas empresas hoteleiras da cidade de João

- Pessoa – PB. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 27, 2007, Foz do Iguaçu. **Anais ...** Paraná: ENEGEP, 2007.
- FERREIRA JÚNIOR, S. S.; CUNHA, J. C. A capacitação tecnológica das indústrias de louças de mesa de Campo Largo (PR). **Revista de Administração Mackenzie**. Volume 9, n. 2, p. 31 – 57, 2008.
- FORTUNATO, G.; FUNCHAL, B.; MOTTA, A. P. D. Impacto dos investimentos no desempenho das empresas brasileiras. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 4, p. 75-98, 2012.
- FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.
- GAVA, J.; FERNANDES, B. H. R.; PEINADO, J.; SANTOS, L. G. A. Estratégia, competências e desempenho em empresas de software: evidências de um levantamento no estado do Paraná. **Revista de Administração da UNIMEP**, v.13, n.3, p.154-183, 2015.
- GIANEZINI, M.; ALVES, A. B.; TECHEMAYER, C. A.; RÉVILLION, J. P. P. Diferenciação de produto e inovação na indústria agroalimentar: A inserção de alimentos funcionais no Brasil. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 11, n. 1 Ed Especial Agronegócio, 2012.
- GIMENEZ, F. A. P. Escolhas estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v.2, n.1, 27-45, 1998.
- GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRUGER, E. G. S.; HAYASHI JR, P. Estratégias em Pequenas Empresas: uma aplicação do Modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.2, 1999.
- GOLDEN, B.R. SBU strategic and performance: the modernizing effects of the corporate-SBU relationship. **Strategic Management Journal**, v.13, 145-158, 1992.
- GRIMMER, L.; MILES, M.P.; BYROM, J.; GRIMMER, M. The impact of resources and strategic orientation on small retail firm performance. **Journal of Small Business Management**, 2017.
- GUERRA, R. M. A.; TONDOLO, V. A. G.; CAMARGO, M. E. O que (ainda) podemos aprender sobre as capacidades dinâmicas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. v. 15, n. 1, 44-64, 2016.
- GUPTA, A. K.; GOVIDARAJAN, V. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 1, p. 25-41, 1984.
- GUPTA, A.; MISANGYI, V. Follow the Leader (or Not): the influence of peer CEO's characteristics on inter-organizational imitation. **Strategic Management Journal**, v. 39, 2018.
- HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. **Academy of Management Journal**, v. 26, n.4, p. 115-118, 2003.
- HAMBRICK, D. C. On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors. **Academy of Management Executive**, v. 17, n. 4, 2003.

- HAIR, J. F. JR.; ANDERSON R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAIR, J. F. JR.; ANDERSON R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- HAIR, J. F. JR.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos e métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HELPHAT, C. E. Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R.D, **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 5, p. 339-360, 1997.
- HEXSEL, A. E.; HENKIN, H. Os conceitos de eficácia operacional e estratégia propostos por Porter: fundamentos econômicos e análise crítica. **Revista Administração**, v.38, n.3, p.254-259, 2003.
- HUBER, G. P., O'CONNEL, M. J., CUMMINGS, L. L. Perceived environmental uncertainty: effects of information and structure. **Academy of Management Journal**, 18, 725-740, 1975.
- HURST, D.K.; RUSH, J.C.; WHITE, R.E. Top management teams and organizational renewal. **Strategic Management Journal**, v. 10, 87-105, 1989.
- IBRAVIN. **Instituto brasileiro do vinho**. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br>>. Acesso em: 03 março 2018.
- IBRAVIN. **Instituto brasileiro do vinho**. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br/admin/arquivos/estatisticas/1519912952.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2017.
- IBRAVIN. **Instituto brasileiro do vinho**. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br/admin/arquivos/estatisticas/1519908795.pdf>>. Acesso em: 16 maio 2017.
- IBRAVIN. **Instituto brasileiro do vinho**. Disponível em: <<http://www.ibravin.org.br/Indicacoes-Geograficas>>. Acesso em: 16 maio 2017.
- JACOMOSSI, F. A.; SILVA, M. Z. Influência da incerteza ambiental na utilização de sistemas de controle gerencial em uma instituição de ensino superior. **Revista de Gestão**. 23, 75-85, 2016.
- JAMES, L.; MOULTON, K. **Successful Wine Marketing**. Springer, New York, 2001.
- JANSEN, L. K. C., ROTONDARO, R. G., JANSEN, J. U. Estratégias de sobrevivência para pequenas e médias empresas em ambientes globalizados: um estudo de caso do setor eletroeletrônico. **Revista Gestão e Produção**, 12(3), 405-416, 2005.
- JOHANNESSEN, J-A.; OLAISEN, L.; OLSEN, B. Managing and organizing innovation in the knowledge economy. **European Journal of Innovation Management**, v. 2, n. 3, p. 116-128, 1999.
- JOGARATNAM, G.; TSE, E. C.; OLSEN, M. D. An empirical analysis of entrepreneurship and performance in the restaurant industry. **Journal of Hospitality, Tourism Research**. v. 23, n.4, p. 339-353, 1999.
- KLINE, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. The Guilford Press, New York, 2011.

- KOCHAN, T. A. Determinants of the power of boundary units in an interorganizational bargaining relation. **Administrative Science Quarterly**, v.20, 434-452, 1975.
- KRZAKIEWICZ, K.; CYFERT, S. Organizational reputation risk management as a component of the dynamic capabilities management process. **Management**, v.19, n.1, 2015.
- LAS CASAS, A. L., NOGUEIRA, E. P. S., FANECO, L. M., Diferenciação na prestação de serviço em uma central de relacionamento. Um estudo de caso na Telefônica. **Revista Administração em Diálogo**, v. 10, n.1, 2008.
- LEITE, L. R.; TREINTA, F. T.; CESTARI, J. M. A. P.; MOURA, L. F.; LIMA, E. P.; COSTA, S. E. G.; DESCHAMPS, F.; SANTOS, E. A. P.; AKEN, E. V. Performance measurement systems in nonprofit organization: a bibliometric analysis. **Proceedings of the International Annual Conference of the American Society for Engineering Management.**, Huntsville, p. 1-11, 2016.
- LEITÃO, S. P. Estrutura, Cultura e Desempenho organizacional na universidade. **Revista Administração Pública**, v.24, n.1, p.31-43, 1990.
- LO, M. C., WANG, Y. C., WAH, C. R. J., RAMAYAH, T. Fatores críticos de sucesso para o desempenho organizacional de PMEs na Malásia: uma abordagem parcial de mínimos quadrados. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.18, n.61, p.370-391, 2016.
- MA, R.; HUANG, Y.C. Opportunity-based strategic orientation, knowledge acquisition, and entrepreneurial alertness: the perspective of the global sourcing suppliers in China. **Journal of Small Business Management**, p. 953-972, 2016.
- MAKADOK, R.; BURTON, R.; BARNEY, J. **Strategic Management Journal**, 2018.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MALONE, K.; HALES, B.; CHAN, J.; LOVE, M.; RAYNER, J. Cloning an industry: strategy typologies of Shanghai biotechnology companies. **Journal of Commercial Biotechnology**. v. 14, n. 1, p. 31-42, 2008.
- MATITZ, Q. R. S.; BULGACOV, S. O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 15, n. 4, 580-607, 2011.
- MAZZALI, L.; FERNANDEZ, S. A.; NOGUEIRA, A. G. Estratégia Competitiva no Ensino Superior: o desenvolvimento de competências distintas na busca pela diferenciação, **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 2, n. 3, 133-143, 2005.
- MEDEIROS, C. R. O.; WIMMERSBERGER, D. A.; MIRANDA, R. Revisitando Mintzberg: fatos e folclore no trabalho gerencial pela perspectiva de gestores de uma multinacional. **Revista Eletrônica Estratégia e Negócios**, v.8, n.2, 2015.

- MENEZES, V. O.; CUNHA, S. K. Meios de hospedagem e inovação como estratégia competitiva: uma discussão teórica com base na visão de Porter, **Revista Rosa dos Ventos**, v.7, n. 4, p. 526-540, 2015.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**, New York : McGraw-Hill, 1978.
- MILLER, D. **The Icarus Paradox – new lessons in the dynamics of corporate success, decline, and renewal**. United States : Harper Business, 1990
- MILLER, D.; GREENWOOD, R.; HININGS, B. Caos criador ou Evoluir dentro da continuidade: Transformar a organização – por que, como e em que direção as organizações se transformam. **Journal of Management Inquiry**, v.6, n.1, p. 71-78, 1999.
- MINTZBERG, Henry, QUINN, James Brian, LAMPEL, Joseph, GHOSHAL, Sumantra. **O Processo da Estratégia - Conceitos, Contextos e Casos Selecionados**, 4ª edição. Bookman, 08/2011. [Minha Biblioteca – disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577800605/cfi/112!4/4@33.3:52.1>].
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44–53, 1973.
- MINTZBERG, H. Rounding out manager's job. **Sloan Management Review**. Fall, p.14-26, 1994
- MONGE, E.C. Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. **Ciencias Económicas**, v.28, n.1, 247-276, 2010.
- MOREIRA, C.R.; ARRUDA, G.S. de; DALMORO, M.; PEREIRA, B.A.D. A relação entre estratégia e desempenho em Instituições de ensino superior privadas da Região Sul. **Facef Pesquisa**, v. 12, n.1, 92-106, 2009.
- MUNIZ FILHO, L. **O efeito da munificência na relação entre o comportamento estratégico e o desempenho organizacional: um estudo setorial nas agências de viagens de Florianópolis e Balneário Camboriú – SC**. 2011. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2011.
- MUTHÉN, L. K.; MUTHÉN, B. O. **Mplus User's Guide**. 6a Ed, Los Angeles, 2010.
- MURRAY, J.A. A concept of entrepreneurial strategy. **Strategic Management Journal**, v.5, 1-13, 1984.
- MURRAY, A. I. A Contingency View of Porter's Generic Strategies. **Academy of Management Review**, v.13, n.3, 390-400, 1988.
- NEELY, A. The performance measurement revolution: why now and what next?. **International Journal of Operations**. v. 19, n. 2, 205-228, 1999
- NEELY, A.; AL NAJJAR, M. Management Learning, not Management Control: the True Rule of Performance Measurement? **California Management Review**. Spring, v. 48, n. 3, 2006.

- OIV – **International Organisation of Vine and Wine**. Disponível em: www.oiv.int. Acessado em: 28 março 2018.
- OTLEY, D. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. **Management Accounting Research**, 5(3-4), 289–299, 1994.
- OYEWOBI, L.O.; WINDAPO, A.; ROTIMI, J.O.B. Relationship between decision-making style, competitive strategies and organisational performance among construction organisations. **Journal of Engineering, Design and Technology**, Bingley, v. 14, n. 4, p. 713-738, 2016.
- PELAEZ, V.; MELO, M.; HOFMANN, R.; AQUINO, D. Fundamentos e Microfundamentos da Capacidade Dinâmica da Firma, **Revista Brasileira de Inovação**, v.7, n.1, p.101-125, 2008.
- PEREIRA, M. F.; LISSONI, J.; MORTIZ, G. O., MASCLEF, A.; ALMEIDA, M. I. R. Differentiation Through The Experience: Diário Catarinense’S Case, **Gestão e Regionalidade**, v. 23, n. 66, 2007.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations**. New York: Harper e Row, 1978.
- PORTER, M. E., **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1947.
- PORTER, M. E., **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction**, New York: Free Press, 1980.
- PRAPTA, S.; SAHA, B. Evolving efficacy of managerial capital, contesting managerial practices and the process of strategic renewal. **Strategic Management Journal**, 2017.
- RIBEIRO, R. C **Comportamento estratégico de uma empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção**. 2010. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2010.
- RIBEIRO, R.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. Comportamento estratégico de uma empresa e a visão baseada em recursos: um estudo no setor varejista de material de construção. **Gestão e Produção**, v.18, n.1, 175-192, 2011.
- ROBINSON JR., B. R.; PEARCE II, J. A. Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance. **Strategic Management Journal**, v.9, 46-60, 1980.
- ROSSETTO, C. R. O comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow. **Anais do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, Passo Fundo, RS, Brasil, 2000.
- ROSSETTO, C. R., ROSSETTO, A. M. As mudanças organizacionais e seus stakeholders no processo de adaptação estratégica na indústria da construção civil. **Anais do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, Passo Fundo, RS, Brasil, 2001.
- ROSSETTO, C. R., ROSSETTO, A. M. Necessidade da complementaridade das perspectivas institucionais e da dependência de recursos na explicação

das mudanças estratégicas nos processos de adaptação organizacional. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Atibaia, São Paulo, Brasil, 27, 2003.

SILVA, A. R.; CALLADO, A. L. C. Relações entre Fatores Contingenciais de Empresas do Setor da Construção Civil e a Importância Atribuída a Indicadores de Desempenho. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 16, n. 1, p. 112-129, 2018.

SCHNEIDER, S.C; MEYER, A. de. Interpreting and responding to strategic issues: the impact of national culture. **Strategy Management Journal**, v.12, n.4, 307-320, 1991.

SCHNEIDER, A. B.; CARNEIRO, M. L.; SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M. P. Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois. **Revista Administração UFSM**, v.2, n.2, p. 298-326, 2009.

SILBERMAN, I. M.; PACHECO, L. O.; FONSECA, A. C. P. D. Relações de poder e legitimidade dos produtos vendidos nas feiras orgânicas do Rio de Janeiro: uma análise crítica à luz da teoria de poder simbólico de Bourdieu e da escola estratégica de poder de Mintzberg. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v.10, n.3, 2015.

SILVA, J.F. da; BRANDT, E.A.; COSTA, L.S. de V. Trueto de tipologias Estratégicas de na Arena das Franquias de fast food no Brasil: Porter x Miles e Snow x Mintzberg. *Em: Encontro Anual da Anpad*, 27, 2003, São Paulo. **Anais ... São Paulo: ANPAD de 2003.**

SILVEIRA-MARTINS, E. **Comportamento estratégico, ambidestria, incerteza ambiental e desempenho no processo de formulação de estratégias das empresas vinícolas brasileiras**. 2012. 240f. Tese. PPGA, UNIVALI, Biguaçu, 2012.

SILVEIRA-MARTINS, E.; MASCARANHAS L. E.; MULLER, C. R. Orientação empreendedora uni/multidimensional como estratégia precedente da capacidade gerencial. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v.4, n.2, janeiro-abril, 2017.

SILVEIRA-MARTINS, E.; VAZ, C. S. Orientación empresarial asociada con el rendimiento: un análisis de la agroindustria de RS, Brasil. **Agroalimentaria**, v. 23, n. 44, 93-105, 2017.

SILVEIRA-MARTINS, E.; ROSSETTO, C. R.; ANANA, E. Ambidestria, exploração ou exploração e seus efeitos no desempenho organizacional de vinícolas brasileiras. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**, v. 7, p. 707-732, 2014.

SILVEIRA-MARTINS, E.; ROSSETTO, C. R.; LIMA, N. C.; PENEDO, A. S. T. Comportamento Estratégico e Ambidestria: um estudo aplicado junto às empresas vinícolas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 52, p. 392-415, 2014.

SILVEIRA-MARTINS, E.; TAVARES, P. M. Processo de formulação de estratégias: capacidade mercadológica, incerteza ambiental e desempenho. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 10, n. 20, 2014.

- SILVEIRA-MARTINS, E.; CASTRO JR, D. F. L.; MIURA, M. N.; SCHIAVONI, M. A.; DELUCA, M. A. M. Consignação de estratégias a partir da análise ambiental: um estudo de caso do Grupo Jan Bebidas. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v.4, n.2, p. 143-154, 2014.
- SILVEIRA-MARTINS, E.; MASCARANHAS, L. E.; CASTRO JUNIOR, D.; MIURA, M. A estratégia da diferenciação e o desempenho: uma pesquisa em hotéis paulistanos. **XII Congresso acional de Excelência em Gestão**, 2016.
- SINDIVINHO. Sindicato da Indústria do Vinho do Estado do Rio Grande do Sul. **A verdade sobre a salvaguarda para os vinhos brasileiros**. Disponível em: < <http://www.sindivinhors.com.br/index.php?lid=6&lidi=237>>. 2012. Acesso em: 27 maio 2012.
- SLATER, S. F.; OLSON, E. M. Strategy type and performance: the influence of sales force management. **Strategic Management Journal**, v.21, 813-829, 2000.
- SLATER, S. F.; OLSON, E. M. Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis. **Strategic Management Journal**, v.22, 1055-1067, 2001.
- SLATER, S. F.; OLSON, E. M.; HULT, T. M. The modernizing influence of strategic orientation on the strategy formation capability – performance relationship. **Strategic Management Journal**, v.27, 1221-1231, 2006.
- SHARFMAN, M.P.; DEAN JR., J. W. Conceptualizing and measuring the organizational environment: a multidimensional approach. **Journal of Management**, v. 17, n.4, 681-700, 1991.
- SMITH, W. K.; TUSHMAN, M. L. Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. **Organization Science**, v.16, n.5, 522-536, 2005.
- SOLLOSY, M. D. **A contemporary examination of the Miles and Snow strategic typology through the lenses of dynamic capabilities and ambidexterity**. 2013. 165 f. Theses (Doctor of Business Administration)- Coles College of Business Kennesaw State University, Kennesaw, GA, 2013.
- SUTTER, M. B.; MACLENNAN, M. L. F.; PÓLO, E. F.; STREHLAU, V. I. Diferenciação e Competitividade da Oferta de Moda Brasileira no Mercado Internacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 1, p. 165-196, 2016.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, p. 509-533, 1997.
- TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007.
- TEECE, D. J.; PETERAF, M. A.; LEIH S. Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty and Entrepreneurial Management in the Innovation Economy. **California Management Review**, p. 1-33, 2016.
- TEIXEIRA, O. R. P. **A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis – SC**.

Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2007.

TEIXEIRA, O. R. P.; ROSSETTO, C. R.; CARVALHO, C. E. A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis – SC. **Revista Turismo Visão e Ação**, v.11, n.2, 157-174, 2009.

THOMAS, A.S.; LITSCHERT, R.J.; RAMASWAMY, K. The performance impact of strategy – manager coalignment: na emprirical examination. **Strategic Management Journal**, v.12, 509-522, 1991.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. **Brazilian Business Review**. v. 11, n. 5, 124-147, 2014

TONIAL, G. **Orientação empreendedora internacional na indústria vinícola do sul do Brasil**. 2014. 220f. Dissertação. PPGA, UNIVALI, Biguaçu, 2014.

UVIBRA. União brasileira de vitivinicultura. **Dados estatísticos sobre a comercialização de vinhos e derivados**. Disponível em: <http://www.uvibra.com.br/pdf/comercializacao2011a2016_ago.pdf>. Acesso em: 20 de janeiro de 2017.

UVIBRA. **União brasileira de vitivinicultura**. Disponível em: <<http://www.uvibra.com.br>>. Acesso em: 04 março 2012.

UVIBRA. União brasileira de vitivinicultura. **Dados estatísticos sobre a comercialização de vinhos e derivados**. Disponível em: <http://www.uvibra.com.br/pdf/comercializacao2011a2016_dez.pdf>. Acesso em: 12 de fevereiro de 2017.

WANG, C.; ANG, B. L. Determinants of venture performance in Singapore. **Journal of Small Business Management**. v. 42, n. 4, p. 347-363, 2004.

ZOR, U.; LINDER, S.; ENDENICH, C. CEO characteristics and budgeting practices in emerging Market SMEs. **Journal of Small Business Management**, 2018.

APÊNDICE A – Instrumento de pesquisa

BLOCO 1 – Orientação estratégica

Em relação às ações abaixo descritas, avalie o grau de intensidade em que elas são desenvolvidas, sendo 1 atribuída à mínima intensidade nas ações e 6 à máxima intensidade das ações.

Ações desenvolvidas	(-) Intensidade (+)					
	1	2	3	4	5	6
Ao tomar decisões estratégicas, nós olhamos para o futuro para antecipar as suas condições						
Estamos dispostos a sacrificar lucratividade no curto prazo em prol de metas de longo prazo						
Nós enfatizamos os investimentos que nos provenham margens competitivas no futuro						
Nós constantemente buscamos introduzir novos serviços.						
Sempre que há ambiguidade ou dúvida quanto às regras governamentais, nós nos movemos proativamente para tomar a iniciativa						
Ao tomar decisões estratégicas, nós respondemos rapidamente aos sinais de oportunidade						
Ao tomar decisões estratégicas, nós focamos nos investimentos que tenham alto retorno, mesmo que apresentem riscos mais elevados						
Nós procuramos grandes oportunidades, em decisões grandes e arrojadas, mesmo com incerteza quanto aos seus resultados						
Ao tomar decisões estratégicas, nós enfatizamos técnicas de planejamento e sistemas de informação						
Em situações de análise, nós avaliamos todas as possíveis consequências de cada alternativa.						
Nós preferimos buscar oportunidades que já tenham se mostrado promissoras.						
Não gostamos de decisões muito rápidas, preferimos discutir e amadurecer as opções antes de tomar decisões						
Nós enfatizamos o uso de sistemas de controle de custos para monitorar nosso planejamento.						
Estamos sempre dispostos a mudanças para obter mais eficiência e redução de custos.						
Nós enfatizamos o seguimento das regras governamentais e fazemos apenas mudanças que estejam especificamente permitidas.						
Nós enfatizamos investimentos que se mostrem mais seguros, mesmo que tenham menor potencial de lucro.						
Preferimos aprovar e executar novos projetos em pequenas etapas do que aprová-los em grandes decisões.						

BLOCO 2 – Diferenciação

Em relação às ações abaixo descritas, avalie o grau de intensidade em que elas são desenvolvidas, sendo 1 atribuída à mínima intensidade nas ações e 6 à máxima intensidade das ações.

Ações desenvolvidas	(-) Intensidade (+)					
	1	2	3	4	5	6
Treinamento da equipe operacional na produção.						
Treinamento da equipe operacional de Governança.						
Treinamento da equipe operacional de Recepção.						
Treinamento da equipe Administrativa.						
Treinamento da equipe Comercial.						
Procedimento Operacional Padrão (POP) para resposta e agilidade de atendimento na Recepção.						
Procedimento Operacional Padrão (POP) para rapidez na higienização.						
Procedimento Operacional Padrão (POP) focada na eficiência de custos na Governança.						
Procedimento Operacional Padrão (POP) focado na flexibilidade e ajuste rápido as exigências do mercado.						
Procedimento Operacional Padrão (POP) para recrutamento e seleção de colaboradores.						
Procedimento Operacional Padrão (POP) para Manutenção responsável por obter o máximo do equipamento.						
Procedimento Operacional Padrão (POP) baseado na qualidade pela satisfação do seu cliente.						
Procedimento de comercialização						
Manutenção do Ambiente da Estrutura Física: (Parede, Elétrica, Hidráulica, Carpete, Louça, Pintura, etc).						
Manutenção no Ambiente da produção						
Oferta do Espaço para Eventos: (Conforto, Cadeiras, Mesas e Estrutura Física.						
Oferta do Ambiente para Alimentos e Bebidas: (Conforto, Espaço, Cadeiras, Equipamentos, Louça)						
Disponibilidade de estacionamento						

BLOCO 4 – DESEMPENHO

Em relação aos fatores abaixo, avalie o grau de intensidade em que você percebe a incerteza, sendo 1 atribuída à mínima intensidade nas ações e 6 à máxima intensidade das ações.

Comparando os índices abaixo, indique o grau de importância de cada um para refletir o desempenho do seu negócio.

Fatores	(-) Importância (+)					
	1	2	3	4	5	6
Lucratividade.						
Crescimento de vendas.						
Sucesso na retenção de novos clientes.						
Faturamento mensal.						
Desempenho geral.						
Avanço de mercados/novos mercados (exportação e novas regiões).						

Comparando os índices abaixo, indique em que medida você está satisfeito em relação a cada um dos índices de desempenho abaixo.

Fatores	(-) Satisfação (+)					
	1	2	3	4	5	6
Lucratividade.						
Crescimento de vendas.						
Sucesso na retenção de novos clientes.						
Faturamento mensal.						
Desempenho geral.						
Avanço de mercados/novos mercados (exportação e novas regiões).						