
Processo de Formulação de Estratégias: Capacidade Mercadológica, Incerteza Ambiental e Desempenho

Capacity Marketing, Environmental Uncertainty and Performance: Strategy Formulation Process

ELVIS SILVEIRA-MARTINS*
PAULA MEDINA TAVARES**

RESUMO

A busca pelo entendimento sobre as variáveis que influenciam o processo de formulação de estratégias com vistas ao desempenho tem sido o objetivo dos pesquisadores da área. Neste sentido, esta pesquisa procura contribuir com esses esforços relacionando as capacidades mercadológicas com o desempenho, considerando a mediação da incerteza ambiental em uma empresa do segmento agrícola. A metodologia utilizada foi alicerçada na pesquisa quantitativa, valendo-se do método *survey* e de uma amostra de 97 colaboradores de cargos estratégicos. Os resultados apontam para uma relação positiva entre as capacidades mercadológicas e o desempenho da empresa. Ademais, identificou-se a mediação da incerteza ambiental sobre este processo. Assim, a presente pesquisa procurou reduzir as fronteiras de conhecimento entre a teoria que cerca o processo de formulação de estratégias e a sua aplicabilidade, fornecendo informações, com as devidas limitações, sobre alguns construtos preditores do desempenho organizacional.

Palavras-chave: formulação de estratégias; capacidade mercadológica; incerteza ambiental; desempenho.

* Universidade Federal de Pelotas – UFPel. PPG DTSA / UFPel.
E-mail: elvis.professor@gmail.com

** Fundação Getúlio Vargas – FGV. E-mail: paula.medina.tavares@gmail.com

ABSTRACT

The quest for understanding the variables that influence the process of formulating strategies with a view to performance has been the goal of researchers. In this sense, this research seeks to contribute to these efforts relating the capacity market with the performance, considering the mediation of environmental uncertainty in an agricultural enterprise. The methodology was grounded in quantitative research, using the survey method and a sample of 97 employees in strategic positions of an agricultural enterprise. The results point to a positive relationship between market capacity and performance of the company. Moreover, we identified the mediation of environmental uncertainty on this process. Thus, the present study tried to reduce the frontiers of knowledge between theory surrounding the process of strategy formulation and its applicability by providing information, with appropriate limitations on some constructs predictors of organizational performance.

Keywords: formulation of strategies; marketing capacity; environmental uncertainty; performance.

1. INTRODUÇÃO

A cada dia que passa gestores de todos os segmentos se deparam com novos concorrentes, além do fortalecimento de antigos, que geram demandas de ações eficazes nas tomadas de decisão. Este cenário sustenta a necessidade de processo de formulação de estratégias que priorizem as competências internas da organização com olhares sobre o dinamismo do mercado.

Tais aptidões gerenciais têm sido discutidas e caracterizadas pela literatura especializada em estratégia como sendo as capacidades dinâmicas (e.g. TEECE; PISANO, 1994; ZOLLO; WINTER, 2002; ANDREEVA; CHAIKA, 2006). Essas competências distinguem-se entre diferentes competências, como: gerencial, mercadológica, tecnológica.

Destaca-se a capacidade mercadológica, por estar diretamente associada com o propósito desta pesquisa. Assim sendo, esta competência é entendida como a perícia interna da organização de entender os *stakeholders* externos a ela, produzindo reações de resposta às demandas e/ou antecipando-se a elas.

Logo, por conta de suas particularidades, a capacidade mercadológica parece eficaz no processo de formulação de estratégias considerando, também, as inconstâncias ambientais, que por sua vez têm impacto direto sobre o desempenho da organização.

No entender de Silveira-Martins et al. (2013), a incerteza ambiental, tendo em vista as diferentes, complexas e mutantes variáveis que circundam, ainda continua sendo um desafio para pesquisadores e gestores encontrarem mecanismos de melhor gerenciá-la. Assim, competências organizacionais, como a capacidade mercadológica, devem ser confrontadas com estes cenários de desconfiança, visando identificar suas propriedades de melhoria de desempenho.

Diante deste contexto, identifica-se que a presente pesquisa objetiva entender essas relações entre as capacidades mercadológicas e desempenho, mediadas pela incerteza ambiental sob a ótica dos gestores estratégicos de uma empresa do segmento agrícola.

Neste sentido, este artigo está organizado em cinco seções, além desta introdução. A primeira parte explora passo a passo a gênese, o desenvolvimento e a consolidação do comportamento dos aspectos que circundam a capacidade mercadológica, incerteza e desempenho. Na segunda seção, apresenta-se o quadro teórico de referência que procura situar o contexto intelectual onde se empreendeu a pesquisa. Na sequência, aborda-se a metodologia que orientou a condução da pesquisa sob análise. Na quarta seção, discute-se e pondera-se sobre a análise dos dados das empresas pesquisadas e, na última seção, à guisa de conclusão, tecem-se reflexões e novas direções e possibilidades para pesquisas sobre a temática em epígrafe.

2. MARCO TEÓRICO

Nesta seção, como balizadores teóricos a este trabalho, serão apresentados estudos sobre capacidade dinâmica, considerando sua dimensão mercadológica. De acordo com esta teoria, as organizações devem estar atentas e gerenciar os sinais do mercado para lograr desempenho superior aos concorrentes. Ainda, procurou-se subsidiar esta seção com conhecimentos sobre incertezas ambientais. Segundo o arcabouço teórico deste construto, as empresas de maneira geral sofrem influência das inconsistências ambientais que podem afetar a eficácia do processo gerencial, quando as incertezas não são perce-

bidas pelos tomadores de decisão. Por fim, apresenta-se o construto desempenho organizacional, visando subsidiar a elaboração do modelo conceitual e as hipóteses que serão investigadas.

2.1 Capacidades Dinâmicas

Os primeiros estudos sobre capacidade dinâmica foram introduzidos originalmente por Winter (1964). Contudo, este tema passou a ter maior relevância a partir do início dos anos 90, tendo em vista a redução das fronteiras entre os mercados e conseqüente acirramento da concorrência, sendo considerado nas pautas de pesquisas de estudiosos do âmbito estratégico.

Neste sentido, Collis (1994), define capacidade dinâmica com a capacidade da firma em inovar e reagir melhor que seus concorrentes. Em complemento Teece e Pisano (1994) destacam que a capacidade está relacionada de forma direta ao gerenciamento estratégico, na adaptação, integração e reconfiguração interna e externa das habilidades da empresa. Já a dinâmica está ligada às mudanças no ambiente da organização, das quais resultam mudanças internas no nível organizacional e tecnológico. Quanto mais rápido a concorrência agir de forma inovadora e dinâmica, tanto mais determinante se torna a necessidade de ação e reação da firma para se manter sustentável no mercado. Assim, a capacidade dinâmica da empresa está interligada à busca de vantagens competitivas em ambiente competitivo.

Não obstante, Teece, Pisano e Shuen (1997) ensinam que as capacidades dinâmicas e, conseqüentemente, as vantagens competitivas, advêm da capacidade da organização de coordenar competências internas e externas de forma a adaptar-se a um ambiente incerto e extremamente competitivo. Desta forma, as capacidades dinâmicas se referem à capacidade de renovar competências para atingir congruência com o ambiente empresarial em mutação.

Para Zollo e Winter (2002, p. 340), uma capacidade dinâmica deve ser “um padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio da qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais buscando melhorar sua efetividade”, e conseqüentemente, também, o desempenho organizacional.

Embora possa parecer que a capacidade dinâmica é algo similar à capacidade comum ou operacional, Winter (2003) grafa que este

argumento não é válido. Na visão do autor, as capacidades dinâmicas são compostas por conjuntos de processos e de rotinas que criam mudanças organizacionais. Assim, para que uma capacidade possa ser considerada dinâmica, a organização deve ser capaz de usá-la de forma repetida e confiável. Isso quer dizer que a existência de um padrão é necessária para que se confirme a efetividade de uma capacidade dinâmica. Logo, uma organização que se adapta de maneira criativa numa sucessão de crises, buscando soluções ao acaso, não está fazendo uso de capacidades dinâmicas.

Diante deste contexto, Andreeva e Chaika (2006) associam capacidades dinâmicas com pacote de habilidades e conhecimentos que permitem a organização renovar suas competências chave e fazer o melhor uso de seus ativos, possibilitando a obtenção de vantagens competitivas diante dos concorrentes. Segundo os autores, a existência de capacidades dinâmicas numa organização depende da existência de dois fatores: i) a existência de habilidades empreendedoras da liderança; e ii) a capacidade de mudança organizacional (capacidade de uma organização em enxergar novas oportunidades para desenvolvimento; capacidade de perceber quais mudanças internas a serem feitas e capacidade de implantar essas mudanças com sucesso).

Helfat et al. (2007) explicam que para a capacidade dinâmica se tornar uma vantagem competitiva constante com uma cultura de mudança internalizada, necessariamente, a organização, deve buscar criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente. Segundo esses autores, o conceito de capacidade dinâmica inclui três funções: i) identificação de necessidades ou oportunidades de mudança; ii) formulação de respostas adequadas para essas necessidades ou oportunidades; e, iii) desenvolvimento de cursos de ação. Ressalta-se que essas ações podem interferir no cotidiano da organização, melhorando e tornando mais eficientes e efetivas suas ações e, por consequência, o seu desempenho.

Para Teece (2009), o conceito de capacidade dinâmica reside no fato de que ela trata da capacidade adaptativa da empresa frente ao dinamismo do ambiente, ou seja, como as organizações podem alcançar e sustentar vantagens competitivas em um ambiente em mutação. Já para Camargo e Meirelles (2012), apesar dos vários esforços já desenvolvidos sobre o tema, o conceito de capacidade

dinâmica ainda é objeto de controvérsias. Várias são as definições propostas, algumas semelhantes, outras nem tanto, e, principalmente, observa-se polêmicas sobre os condicionantes e os mecanismos de desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

Portanto, a partir de estudos de diversos teóricos relacionados com o tema, torna-se possível identificar nas várias definições de capacidades dinâmicas duas linhas de abordagem: i) conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais; ii) conjunto de rotinas e processos (CAMARGO; MEIRELLES, 2012).

DeSarbo et al. (2005) apresentam as capacidades dinâmicas em cinco categorias: i) relacionamento, ii) tecnológica, iii) tecnologia da informação, iv) gerencial; e; v) mercadológica. Na sequência, visando atender ao objetivo do presente estudo, será discorrido sobre a última categoria apresentada (capacidade mercadológica).

2.1.2 Capacidades Mercadológicas

Em um cenário altamente diversificado, e competitivo, torna-se essencial que as empresas invistam na busca de informação e conhecimento sobre o mercado atuante, concorrência, oportunidades e ameaças, otimizando, desta forma, o alcance sobre o seu público-alvo. Em outros termos, para possuírem um caráter estratégico, as capacidades dinâmicas precisam ser orientadas para o mercado, atendendo às necessidades específicas e únicas dos clientes (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Esse direcionamento das ações faz emergir as capacidades mercadológicas da organização.

Fahy et al. (2000), em suas pesquisas, demonstraram a importância das capacidades mercadológicas em assegurar o crescimento das organizações. Por meio desta capacidade, segundo Kotabe, Srinivasan e Aulakh (2002), torna-se possível diferenciar os produtos e serviços dos ofertados pelos concorrentes, podendo, assim, cobrar preços superiores, influenciando positivamente na *performance* da organização. Os autores explicam ainda que, com um melhor arranjo das capacidades mercadológicas e a sua orientação para o cliente, seus produtos e serviços possam ser otimizados, repercutindo em maior eficácia.

Slotegraaf e Dickson (2004) ressaltam que estudiosos da área de estratégia têm destacado as capacidades mercadológicas como primordiais para a vantagem competitiva. Muitos trabalhos sobre

estratégia apresentam que o sucesso da empresa e o seu desempenho estão atrelados às capacidades mercadológicas. Os resultados positivos desta abordagem baseiam-se no fato de que ela possui grande afinidade com a interpretação das incertezas ambientais, exigindo do tomador de decisão as seguintes habilidades: i) antecipação da forma de um futuro incerto; ii) demonstração de habilidade na geração de alternativas para operar eficazmente em ambientes de mudança; e, iii) demonstração de habilidade de implementação de novos planos de forma rápida e eficiente.

Ainda explanando sobre os benefícios das capacidades mercadológicas, Song, Nason e Benedetto (2008), explicam que para criar valor econômico, sustentar uma vantagem competitiva e alcançar rentabilidade maior à dos concorrentes, uma organização necessita de diversos tipos de capacidades. Entre estas, a capacidade mercadológica representa a adequada quando se busca o conhecimento da concorrência e dos clientes, além de habilidade de segmentação dos mercados, publicidade, precificação e na integração atividade de marketing. Em complemento, Krasnikov e Jayachandran (2008) destacam que os resultados de seus estudos demonstram que, em geral, a capacidade mercadológica tem um forte impacto positivo sobre o desempenho da empresa e sobre o desenvolvimento e recursos de operações.

Deste modo, a capacidade mercadológica pode ser compreendida essencialmente como o conhecimento da concorrência e dos clientes, habilidades em segmentação do mercado e programação mercadológica efetiva.

Castro Jr. (2013) definiu capacidade mercadológica como a competência interna superior que identifica as necessidades dos clientes e o comportamento do consumidor, além dos fatores que influenciam a sua escolha por produtos e serviços, encontrando como consequência um desempenho superior à média de seus concorrentes.

2.2 Incerteza Ambiental

O ambiente em que a organização está inserida é fonte de constantes incertezas que podem influenciar o desempenho da empresa, fato que evidencia a necessidade que o gestor tem de perceber e interpretar esse ambiente com a maior eficácia e efetividade possível.

Diante disto, observa-se que a definição de incerteza ambiental é permeada por três componentes: i) falta de informação dos fatores ambientais associados a determinada situação de tomada de decisão; ii) desconhecimento do resultado de uma decisão específica em termos de quanto a organização poderá perder se a decisão for incorreta; e iii) incapacidade de atribuir probabilidades com algum grau de confiança no que diz respeito à forma como os fatores ambientais afetarão o sucesso ou insucesso da unidade durante a gestão do tomador de decisões (DUNCAN, 1972).

O autor estudou decisões de grupos em indústrias, objetivando identificar as características do ambiente que contribuem para que os membros das unidades de decisão possam gerenciar as incertezas ambientais. Nas suas pesquisas, duas dimensões, compostas por quatros tipos de ambiente, foram identificadas: a) dimensão simples ou complexa, definida como o número de fatores levados em consideração nas tomadas de decisão; e b) dimensão estática ou dinâmica, entendida como o grau em que esses fatores no ambiente da unidade de decisão continuam a ser basicamente os mesmos ao longo do tempo, ou estão em um processo contínuo de mudança. Os resultados indicaram que os indivíduos em unidades de decisão em ambientes dinâmicos/complexos experimentam a maior quantidade de incerteza no processo decisório. Os dados também apontam que a dimensão estático/dinâmico do ambiente contribui mais para a incerteza do que a dimensão simples/complexo.

Dessa forma, a competência para perceber os ambientes e suas mudanças parece ter impacto (positivo ou negativo) direto sobre a *performance* da empresa. Corroborando esta análise Huber, O'Connell e Cummings (1975) informam que, se a percepção de incerteza do ambiente – que, presumivelmente, afeta o processo, estrutura e, talvez, o desempenho – pode ser controlada administrativamente, então parece que a modificação dessa incerteza percebida pode ser um mecanismo para modificar um número de características organizacionais e, conseqüentemente, seu resultado.

Observa-se que, independentemente do tamanho das organizações, todas são suscetíveis às incertezas ambientais e à percepção do gestor sobre elas. Abonando esse posicionamento, Alexander (1991) destaca que as organizações com múltiplas divisões siste-

maticamente adaptam as suas práticas às mudanças ambientais identificadas pelos gestores como significativas. Por outro lado, as empresas pequenas, quando operam em um ambiente heterogêneo, com a presença de fatores econômicos, competitivos, tecnológicos, socioculturais e políticos, encontram uma grande pressão oriunda da incerteza contextual e contratual (LUO, 1999).

Kreiser e Marino (2002) analisaram sistematicamente o desenvolvimento histórico da incerteza, concluindo que múltiplas operacionalizações têm sido desenvolvidas ao longo dos últimos 60 anos para medir a quantidade de incerteza presente no ambiente externo. No entender dos autores, a investigação sobre a incerteza ambiental possui diversas implicações práticas. Nesse sentido, a capacidade de interação com o ambiente externo torna-se pressuposto para o crescimento sustentável, e, muitas vezes, para a própria sobrevivência da organização.

Assim, as empresas que conseguem obter um bom conhecimento do ambiente (percepção das incertezas) em que se inserem podem tomar ações proativas e influenciar na evolução do sistema (JANSEN; ROTONDARO; JANSEN, 2005). Seguindo essa ideia, Beugré, Acar e Braun (2006), identificaram três tipos de líderes transformacionais (revolucionário, evolucionista e transgressor) e suas características em relação às incertezas ambientais. De acordo com os autores, os líderes de transformação revolucionários provavelmente surgem em organizações que operam em ambientes voláteis e cujos membros indicam um alto ou baixo grau de receptividade. Os líderes transformacionais evolucionistas surgem em ambientes menos voláteis, cujos membros apresentam um alto grau de receptividade; e os líderes transformacionais transgressores surgem em ambientes menos voláteis, cujos membros mostram um baixo grau de receptividade.

Nobre, Tobias e Walker (2011) afirmam que, para a administração de elevados níveis de incerteza ambiental, as organizações devem priorizar a incorporação de um alto grau de cognição às suas estratégias.

2.3 Desempenho

Segundo Venkatraman e Ramanujam (1986), o tratamento do desempenho em pesquisas, apesar da relevância do tema, é ainda

uma questão difícil com a qual se confrontam os pesquisadores acadêmicos. Para esses autores, a importância do papel representado pelo desempenho empresarial na administração estratégica garante uma forte atenção à sua conceitualização e mensuração.

O desempenho pode ser amplamente visualizado na literatura por meio de duas perspectivas: primeiramente como conceito subjetivo, relacionado à *performance* das organizações, segundo a sua própria expectativa (PELHAM; WILSON, 1996) ou relativamente à competição. O segundo método é objetivo, baseado em medidas absolutas de *performance* (CHAKRAVARTHY, 1996).

No que tange à mensuração, Venkatraman e Ramanujam (1986) comentam que os pesquisadores encontram dificuldades em obter dados objetivos válidos para a mensuração de desempenho empresarial, bem como em definir quais indicadores de desempenho melhor representam a situação geral das empresas. Por outro lado, algumas pesquisas procuram demonstrar a validade do uso de indicadores subjetivos (de percepção) e objetivos do tipo *self-report*, como alternativa viável para o caso de inexistência de dados secundários confiáveis.

Neely (1999) justifica a necessidade de avaliar o desempenho com sete razões, sendo estas: a) a natureza do trabalho em mutação; b) aumento da concorrência; c) iniciativas específicas de melhoria; d) reconhecimento nacional e internacional (necessidade de avaliação dos grupos empresariais); e) mudança de papéis organizacionais; f) mudanças na demanda externa; e; g) poder da tecnologia de informações.

Para Bauren (2000, p. 77), é necessário que exista um “sistema de informações que contemple o processo de gestão da organização”. Com esta abordagem, o processo de avaliação de desempenho deve ser estruturado com um formato que possibilite a informação relativa ao desempenho fluir pela empresa, de maneira coordenada com as demais funções de informações organizacionais. Com relação à avaliação da estratégia empresarial, deve haver padrões estabelecidos, para que se faça um paralelo entre o que foi realizado e o que era esperado para o processo de análise.

A avaliação do desempenho deve, então, estar conectada muito fortemente ao que foi definido na estratégia da empresa, mantendo

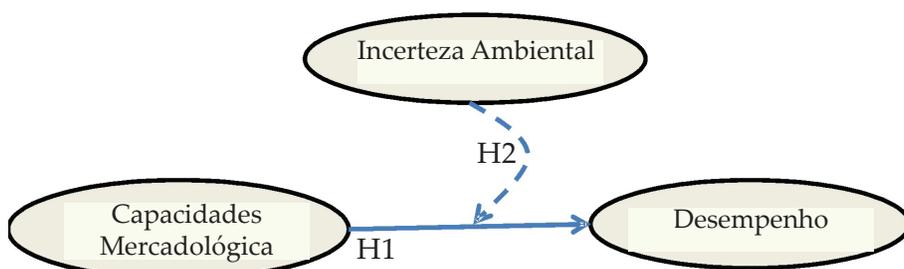
uma forma sistêmica e integrada. Rocha (2002) menciona que a diferenciação entre as empresas é a capacidade de realizar a estratégia estabelecida, transformando-as em parte da realidade cotidiana da mesma.

Destaca-se neste processo que o fator crucial para as organizações é a fonte das informações que alimentam o seu sistema de mensuração de desempenho, bem como o alinhamento destas com os objetivos estratégicos da empresa (SCHMIDT; SANTOS; MARTINS, 2006). Hrebiniak (2006) concorda com essa afirmação quando comenta que, para os controles da empresa funcionarem adequadamente, é preciso que as informações sobre o desempenho sejam válidas, atualizadas e corretas.

Segundo López-Nicolás e Meroño-Cerdán (2011), a gestão do conhecimento é um importante mecanismo para a promoção da inovação e, por conseguinte, o desempenho organizacional.

Com o intuito de melhor identificar as relações entre os construtos – i) capacidade mercadológica; ii) incerteza ambiental; e iii) desempenho, que se pretende explorar na presente pesquisa, apresenta-se na Figura 1 o modelo conceitual que procura demonstrar tais ligações.

Figura 1 – Modelo conceitual



Em complemento à Figura 1, e amparando-se no referencial teórico discorrido, objetiva-se com este estudo avaliar as seguintes hipóteses: **H1**: Existe relação entre as capacidades mercadológicas e o desempenho segundo a percepção dos gestores estratégicos da Agromax. **H2**: Há relação entre as capacidades mercadológicas e o

desempenho, mediados pela incerteza ambiental, segundo a percepção dos gestores estratégicos da Agromax.

Na seção seguinte, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a consecução dos objetivos do trabalho; ela engloba a classificação e estratégia de pesquisa, universo e amostra, pré-teste, coleta e análises dos dados.

3. MÉTODO

Esta pesquisa valeu-se da abordagem quantitativa e da estratégia de pesquisa *survey*. O estudo obteve uma amostra intencional de 97 colaboradores da empresa Agromax (nome fictício, visando preservar a identidade da organização), compreendendo a matriz e suas unidades estratégicas de negócios. A Agromax atua no segmento agrícola, sendo concessionária de uma multinacional com sede nos Estados Unidos. O faturamento da Agromax no ano de 2013 foi de aproximadamente R\$ 96.000.000,00, um crescimento em torno de 28% em relação a 2012. A organização é reconhecida por sua política democrática na formulação de estratégias, onde os atores organizacionais envolvidos diretamente no processo são ouvidos e participam das tomadas de decisão. Por este motivo, procurou-se analisar a percepção do quadro funcional estratégico sobre os construtos que balizam esta pesquisa.

Para a identificação das variáveis que apoiaram a mensuração do construto capacidades mercadológicas, foi utilizado o instrumento desenvolvido por Desarbo et al. (2005), validado por Carvalho (2011) e Castro Jr. (2013). Para o levantamento dos dados, foi empregada uma escala de 1 a 6, sendo que a pontuação 1 foi atribuída à mínima capacidade e 6 à máxima capacidade. Os indicadores referentes à capacidade mercadológica foram identificados como de Cm1 a Cm5.

A identificação da percepção do gestor sobre as incertezas ambientais levou em consideração o estudo de Priem, Love e Schaffer (2002), adaptado ao que se pretende nesta pesquisa, que divide as fontes de incerteza em seis aglomerados: a) variáveis econômicas; b) competição; c) custos de produção/vendas; d) recursos humanos; e) atuação do governo; e f) mudanças sociais. A percepção dos gestores com relação à incerteza ambiental foi medida através de uma escala intervalar de 1 a 6, sendo 1 a mínima percepção de incerteza e 6 a máxima percepção de incerteza, sendo que os indicadores foram classificados como Inc1 a Inc28. Este instrumento já fora validado por Silveira-Martins (2012).

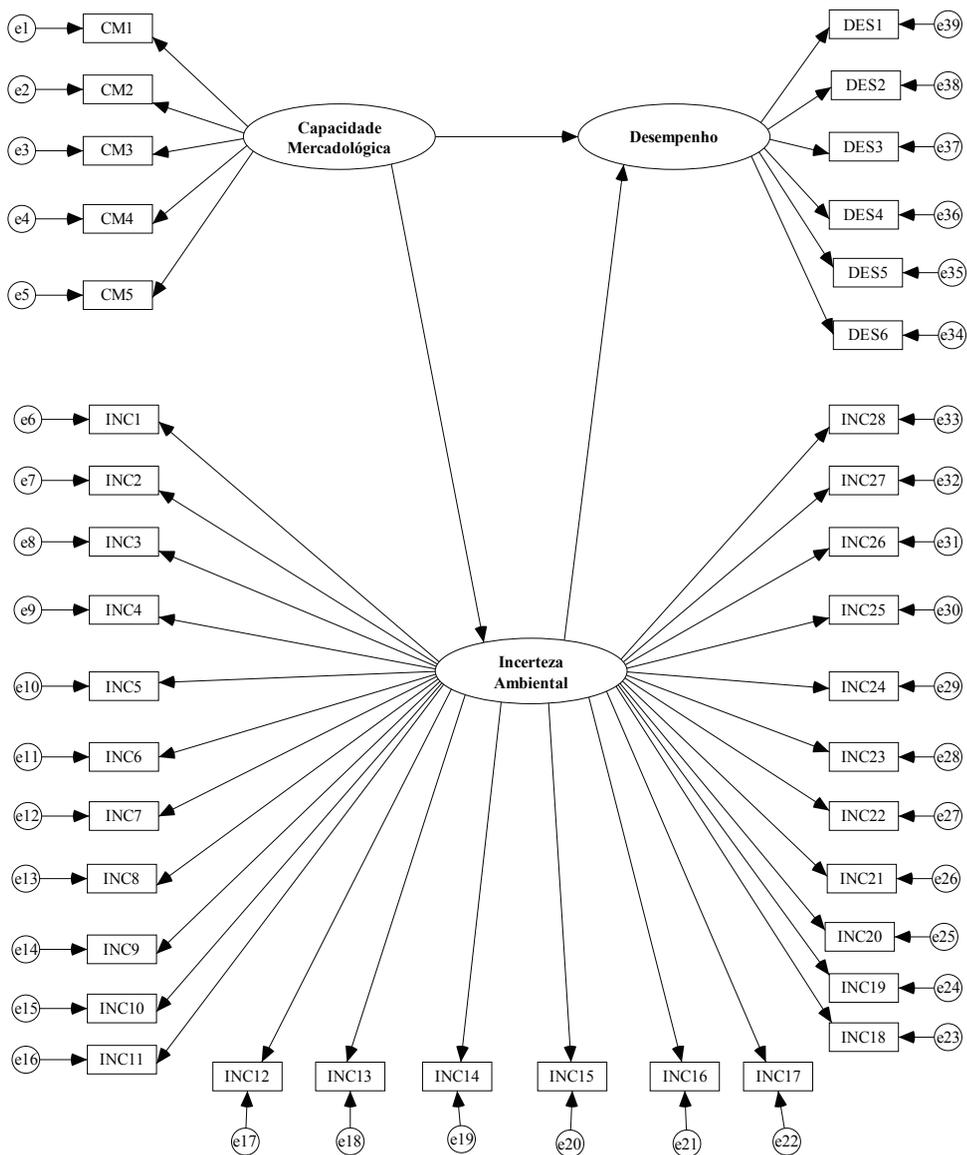
Já para o levantamento das informações sobre o desempenho, o questionário foi desenvolvido a partir do estudo de Gupta e Govindarajan (1984), para mensurar a percepção do gestor sobre a satisfação das variáveis de desempenho. Para tanto, foi utilizada uma escala de 1 a 6, sendo que a pontuação 1 será atribuída à mínima intensidade e 6 à máxima intensidade no desempenho da empresa. Os indicadores foram classificados de Des1 a Des6. Ressalta-se que este instrumento já foi validado, com adaptações, no estudo de Muniz Filho (2011) e por Silveira-Martins, Rossetto e Añaña (2014).

Com o intuito de validar o instrumento a ser aplicado junto aos colaboradores, primeiramente foi realizado pré-teste com dois gerentes da empresa. Nesta etapa, o questionário foi respondido e identificados os ajustes necessários para a plena compreensão dos futuros entrevistados. Em um segundo momento, procedeu-se ao preenchimento do instrumento, que foi encaminhado por malote, pela: matriz, unidade estratégica de negócios 1, unidade estratégica de negócios 2, unidade estratégica de negócios 3.

Para tratamento dos dados optou-se pelo software MPlus®, versão 7, visando a realização da análise fatorial confirmatória (AFC). Segundo Hair et al. (2009), a AFC permite testar o quão bem as variáveis medem o respectivo construto, avaliando analiticamente a teoria conceitualmente fundamentada e explicando como diferentes itens medidos descrevem o objeto de pesquisa.

Posteriormente, realizou-se a modelagem de equações estruturais. De acordo com Hair et al. (2009), o modelo é útil para representar as inter-relações de variáveis entre construtos. Com base neste modelo, foi possível estudar as hipóteses e apresentar as considerações finais. O modelo inicial de equações estruturais pode ser visualizado na Figura 2. O ajustamento dos modelos foi avaliado segundo os critérios recomendados pelos mesmos autores: qui-quadrado (X^2) não significativo; qui-quadrado dividido por graus de liberdade ($X^2/df < 3$); índice de ajuste comparativo ($CFI > 0,900$); índice de Tucker Lewis ($TLI > 0,900$) e erro quadrático médio de aproximação ($RMSEA < 0,100$). Ainda, para a mensuração das capacidades mercadológicas, incerteza ambiental e do desempenho foi utilizado estimador de máxima verossimilhança (ML), tendo em vista que os dados apresentaram normalidade, conforme ensinamentos de Kline (2011).

Figura 2 – Modelo de equações estruturais inicial



Com base na metodologia detalhada anteriormente, a seguir serão tratados e analisados os dados coletados junto à amostra de vinícolas.

4. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Ao realizar a análise da assimetria e curtose dos dados referentes aos construtos capacidades mercadológicas, incerteza ambiental e desempenho, observou-se que todas as questões mantiveram-se nos parâmetros descritos por Kline (2011) para serem considerados dados normais. Segundo a autora, valores para a assimetria abaixo de 3 são classificados como aceitáveis; assim como valores abaixo de 8 são aprovados no caso da curtose.

Desta maneira, valendo-se dos procedimentos identificados na seção métodos, realizou-se a identificação dos índices de ajuste do construto capacidade mercadológica. Após o tratamento dos dados, observou-se no modelo intitulado de controle, que o X^2/df apresentou o valor de 1,190, valor este abaixo do máximo aceitável (3), e significância estatística de 0,311, aceitável para o parâmetro ($>0,05$). Os valores de CFI (0,992), TLI (0,984) e o RMSEA (0,045), refletem um bom ajuste do construto, conforme os valores esperados. Diante destas constatações, optou-se pelo modelo de controle, desconsiderando a necessidade de realizar um modelo alternativo para a comparação (vide Quadro 1).

Quadro 1 – Índices da AFC Capacidade Mercadológica

Índice	Modelo de Controle	Modelo Alternativo	Valores Esperados
X^2	5,951 (df=5)	-	
X^2 / df	1,190	-	< 3
P	0,311	-	> 0,05
CFI	0,992	-	> 0,900
TLI	0,984	-	> 0,900
RMSEA	0,045	-	< 0,10

Na sequência, realizou a AFC do construto incerteza ambiental. Com relação a este construto, o modelo de controle apresentou o valor de X^2 / df (2,132) dentro do parâmetro esperado, no entanto

com valor de p discrepante ao parâmetro. Ainda, foi possível observar que os valores de CFI (0,680), TLI (0,654) e RMSEA (0,117) diferem dos valores esperados.

Tendo em vista esses resultados, optou-se pela elaboração de um modelo alternativo. Para tanto, foram excluídos estes indicadores, com respectivos coeficientes: Inc1 (0,353); Inc2 (0,423); Inc6 (0,542); Inc12 (0,475); Inc13 (0,598); Inc14 (0,577); Inc15 (0,583); Inc16 (0,555); Inc17 (0,603); Inc19 (0,578); Inc23 (0,592); Inc24 (0,605) e Inc25 (0,584). Além deste procedimento, também realizou-se correlações entre os indicadores Inc25 e Inc3; Inc9 e Inc7; Inc27 e Inc8; Inc18 e Inc7.

A partir destas ações, a maioria dos índices passou a apresentar melhor ajuste. O valor do X^2 reduziu-se para (131,411), mas ainda permaneceu significativo ($0,001 < 0,05$); o índice X^2/df (1,528) manteve-se abaixo do valor máximo tolerado (3), e o CFI (0,923), TLI (0,906) e RMSEA (0,080) passaram a estar abaixo dos valores máximos recomendados. O Quadro 2 apresenta o resumo dos índices do modelo de controle e do modelo alternativo, o último sendo escolhido, por conta do melhor ajuste, para a continuidade da pesquisa.

Quadro 2 – Índices da AFC Incerteza Ambiental

Índice	Modelo de Controle	Modelo Alternativo	Valores Esperados
X^2	746,227 (df=350)	131,411 (df=86)	
X^2 / df	2,132	1,528	< 3
P	0,000	0,001	> 0,05
CFI	0,680	0,923	> 0,900
TLI	0,654	0,906	> 0,900
RMSEA	0,117	0,080	< 0,10

Com relação à AFC do construto desempenho, observou-se no modelo intitulado de controle, que o X^2/df apresentou o valor de 1,089, valor este abaixo do máximo aceitável (3), e significância estatística de 0,366, aceitável para o parâmetro ($> 0,05$). Os valores de CFI (0,997), TLI (0,994) e o RMSEA (0,030), refletem um bom ajuste do construto, conforme os valores esperados. Diante destas constatações optou-se, a exemplo do construto capacidade mercadológica, pelo modelo de controle, desconsiderando a necessidade de realizar um modelo alternativo para comparação (vide Quadro 3).

Quadro 3 – Índices da AFC Desempenho

Índice	Modelo de Controle	Modelo Alternativo	Valores Esperados
X ²	8,717 (df=8)	-	
X ² / df	1,089	-	< 3
P	0,366	-	> 0,05
CFI	0,997	-	> 0,900
TLI	0,994	-	> 0,900
RMSEA	0,030	-	< 0,10

Após a realização e análise fatorial confirmatória dos construtos capacidade mercadológica, incerteza ambiental e desempenho, foi realizada a mensuração dos índices de ajustes do modelo estruturado. O modelo inicialmente proposto (modelo de controle) apresentou um X² (631,563) significativo (0,000), provavelmente, por conta da amostra utilizada, porém o índice X²/df apresentou ajuste aceitável (2,162 < 3). Verificou-se, também, que o valor de CFI (0,742), TLI (0,713) e o RMSEA (0,116) não atendiam os padrões recomendados, o que sugeria ajustar também o modelo estruturado, gerando, assim, um modelo alternativo.

Valendo-se desta lógica, foram excluídos os seguintes indicadores, com respectivos coeficientes: Inc3 (0,271); Inc4 (0,442); Inc5 (0,317); Inc7 (0,369); Inc8 (0,395); Inc9 (0,413); Inc10 (0,424); Inc11 (0,367); Inc22 (0,010); Inc27 (0,542); Inc28 (0,154). Além deste procedimento, também realizou-se correlações entre os indicadores Des4 e Des6 e Des2 Des5.

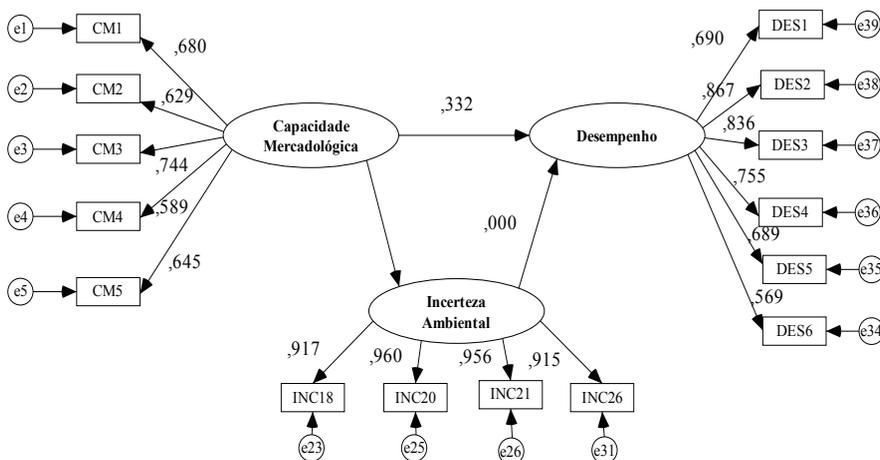
A partir destas ações, todos os índices passaram a apresentar melhor ajuste. O valor do X² reduziu-se para 136,328, mas ainda permaneceu significativo, provavelmente devido ao tamanho da amostra; o índice X²/df (1,585) manteve-se abaixo do valor máximo tolerado, e o CFI (0,940) e TLI (0,927) melhoraram, ficando acima do mínimo almejado. O RMSEA (0,082), teve uma pequena redução, mantendo-se abaixo do valor máximo recomendado. O Quadro 4 apresenta o resumo dos índices do modelo de controle e do modelo alternativo, o último sendo escolhido, por conta do melhor ajuste, para a continuidade da pesquisa.

Quadro 4 – Índices do modelo

Índice	Modelo de Controle	Modelo Alternativo	Valores Esperados
X ²	631,563 (df=292)	136,328 (df=86)	
X ² / df	2,162	1,585	< 3
P	0,000	0,000	> 0,05
CFI	0,742	0,940	> 0,900
TLI	0,713	0,927	> 0,900
RMSEA	0,116	0,082	< 0,10

Para avaliar a validade convergente do modelo, foi gerada uma estrutura com as cargas fatoriais padronizadas de cada um dos indicadores. Identificou-se que os coeficientes ficaram acima de 0,500. Tal representação gráfica pode ser visualizada na Figura 3.

Figura 3 – Modelo de equações estruturais final com coeficientes



Diante destes resultados, observa-se que a primeira hipótese apresentada (H1) que afirma que: existe relação entre as capacidades mercadológicas e o desempenho da empresa X, na percepção dos colaboradores, foi confirmada. Neste sentido, identificou-se que a capacidade mercadológica tem relação positiva (0,332) e significativa ($p=0,004 < \alpha=0,05$) com o desempenho da organização X. Desta forma, quanto maior for o investimento dos gestores na

capacidade mercadológica organizacional, tanto maior será o desempenho a ser alcançado.

Estes resultados são corroborados pelos apontamentos de Teece, Pisano e Shuen (1997). De acordo com os autores, dentro de um mercado altamente diversificado e competitivo, torna-se essencial que as empresas invistam na busca de informação e conhecimento sobre o mercado atuante, concorrência, oportunidades e ameaças, aumentando, desta maneira, o maior alcance do seu público-alvo. Em outros termos, para possuírem um caráter estratégico, as capacidades precisam ser orientadas para o mercado, atendendo às necessidades específicas e únicas dos clientes, de modo que o preço não dependa da concorrência, e difíceis de reproduzir, para que os lucros não sejam afetados pela concorrência.

Não obstante, identifica-se que os achados aqui são corroborados por Escobar (2012). O autor defende que a empresa é capaz de colher recompensas a partir da sua capacidade mercadológica. Da mesma forma, Stalk, Evans e Shulman (1992) expõem que a capacidade orientada para o mercado é um conjunto de processos de negócios integrados, assegurando o controle do desempenho, gerando, assim, vantagens competitivas para as organizações.

Slotegraaf e Dickson (2004) ressaltam que estudiosos de estratégia têm destacado as capacidades mercadológicas como sendo primordiais para a vantagem competitiva. Segundo Carneiro (2005), isto pode se dar, principalmente, pela interferência causada pela capacidade mercadológica no desempenho, mediante o conhecimento necessário sobre os *stakeholders* (concorrentes, fornecedores, clientes, governo, comunidade, entre outros) e o mercado atuante. Desta maneira, a integração com o meio e atores envolvidos se torna primordial para o destaque e o sucesso dentro do mercado com concorrência acirrada.

Os resultados encontrados nesta pesquisa são congruentes com os ensinamentos de Teece, Pisano e Shuen (1997). Segundo a pesquisa desses autores, a partir do momento que as estratégias e capacidades vão sendo orientadas para o mercado, visando o atendimento das necessidades dos clientes, de maneira que o preço não dependa da concorrência e sim do seu valor percebido, maior se torna o desempenho da organização.

Por meio da capacidade mercadológica, conforme Kotabe, Srinivasan e Aulakh (2002), torna-se possível diferenciar os seus produtos e serviços dos concorrentes, melhorando consideravelmente o seu desempenho. Ou seja, a partir desta competência interna superior, que visa as necessidades dos clientes e o comportamento e demais fatores que interferem na compra por determinados produtos e serviços, as organizações encontraram como consequência um desempenho acima dos seus concorrentes (CASTRO JR., 2013). Desta maneira, na mesma medida em que a organização X formular estratégias com foco na capacidade mercadológica, estará gerando vantagem competitiva sobre os concorrentes e, por conseguinte, *performance* superior.

Desta forma, ressalta-se como essencial a visão de mercado e do conhecimento do público-alvo a ser atingido. Um melhor arranjo das capacidades mercadológicas e a sua orientação para o cliente, seus produtos e serviços, podem levar as empresas a alcançar maior eficiência e eficácia (medidas de avaliação do desempenho). Vorhies e Morgan (2005) afirmam que esta capacidade também pode fornecer um ponto de partida para pesquisas que são úteis no monitoramento das organizações e de seu desempenho organizacional em comparação aos concorrentes e momentos passados.

Não obstante, identifica-se que as organizações enfrentam várias mudanças ambientais e por terem diferentes orientações estratégicas, sofrendo assim, com diversas mudanças nas condições internas e externas. Deste modo, a implementação de estratégias destinadas às capacidades na organização associa-se com o desempenho organizacional e, por conseguinte, adequada maneira de sobressair-se às inconstâncias que são proporcionadas pelo ambiente. Pensamentos semelhantes foram realizados por Silveira-Martins (2012), Castro Jr. (2013) e Silveira-Martins, Rossetto e Añaña (2013).

Quando analisados os resultados à luz da segunda hipótese (H2), que afirma a existência de relação entre as capacidades mercadológicas e o desempenho da empresa X, mediados pela incerteza ambiental, na percepção dos colaboradores, identificou-se que a mesma foi confirmada ($p=1,000 > \alpha=0,05$).

Esses apontamentos estatísticos são explicados por Vieira (2009). De acordo com o autor, a mediação ocorre quando a variável media-

dora bloqueia ou reduz o valor da variável anterior (independente). Se existir bloqueio de todo o efeito, o processo é conhecido como mediação completa ou pura, tornando a relação não significativa.

Os achados nesta pesquisa confirmam que o ambiente em que a organização está inserida é fonte de constantes incertezas que podem influenciar o desempenho da empresa, fato que evidencia a necessidade que o gestor tem de perceber e interpretar esse ambiente com a maior eficácia e efetividade possível (SILVEIRA-MARTINS, 2012).

Espelhando os resultados aqui encontrados, Bourgeois III (1985) destaca que a forma como o gestor percebe as modificações ambientais influencia diretamente o desempenho econômico da organização. Neste caso, em específico, os gestores acreditam que a incerteza ambiental influencia a capacidade mercadológica da organização.

Para Gilley, McGree e Rasheed (2004), quando os principais executivos percebem níveis elevados de dinamismo ambiental, algumas ações são articuladas, como a terceirização das atividades. No entanto, estas práticas são moderadas pela maturidade. Logo, a percepção dos gestores com relação à incerteza ambiental pode influenciar a relação entre a capacidade mercadológica e o desempenho, na mesma proporção das experiências dos gestores em relação às instâncias do ambiente (maturidade).

Em complemento, identifica-se que as empresas têm pior desempenho em ambientes de alta complexidade, onde as oportunidades envolvem muitas contingências (DAVIS; EINSENHARDT; BINGHAM, 2009); dessa maneira, os gestores que lidam com ambientes mais complexos necessitam de maior capacidade para processar as informações (SILVA; PORTO, 2009).

Wallace et al. (2010) destacam que o dinamismo ambiental é cada vez maior em todo o cenário dos negócios, e, sendo assim, as empresas podem obter melhores resultados se contarem com CEOs que possuam o foco na promoção, entendido como sendo aquele que direciona as pessoas a terem cuidado para não cometerem erros de omissão, ou seja, falta de realizações.

Na intenção de proporcionar uma melhor apresentação visual das relações testadas, no Quadro 5, são apresentadas as hipóteses, os coeficientes padronizados, o nível de significância, a forma de associação, além do resultado final.

Quadro 5 – Resumo do teste de hipóteses

HIPÓTESE	COEFICIENTE	P	ASSOCIAÇÃO	RESULTADO
H1	0,332	0,004	Positiva	Confirmada
H2	0,000	1,000	Mediadora	Confirmada

Com base na revisão bibliográfica, procedimentos metodológicos e análise dos dados coletados, serão apresentadas, a seguir, as considerações finais e sugestões para trabalhos futuros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa objetivou compreender as relações entre as capacidades mercadológicas e o desempenho, mediadas pela incerteza do ambiente, segundo a percepção dos tomadores de decisão de uma empresa do segmento agrícola. Neste sentido, registra-se que a intenção inicial foi alcançada.

Na pesquisa, identificou-se que a capacidade mercadológica relaciona-se positivamente com o desempenho, sendo que o investimento realizado sobre esta competência organizacional influencia diretamente o resultado da firma. No entanto, quando o gestor percebe incerteza no ambiente, esta medeia a relação entre a capacidade e o desempenho.

Esses relacionamentos apontam para o fato de que o desempenho, como variável dependente, será influenciado pela incerteza ambiental, quando esta for reduzida, a capacidade mercadológica se sobressairá motivando a *performance* da organização.

Ademais, recomenda-se para estudos futuros a ponderação da munificência, complexidade e dinamismo do ambiente, procurando verificar se, e quais, destes construtos medeiam a relação neste segmento e porte de organização. Desta maneira, será possível verificar se os resultados encontrados permanecem inalterados quando analisados sob a ótica de outras teorias, estimulando novas descobertas junto ao tema.

Neste estudo, procurou-se abordar alguns aspectos que, certamente, merecem atenção futura por parte dos pesquisadores e gestores das organizações, contribuindo para o entendimento das relações que predizem o desempenho das organizações, além de instigar o

processo de reflexão sobre o processo de formulação de estratégias, considerando a capacidade mercadológica e a incerteza ambiental.

Todavia, ressalta-se que os resultados aqui apresentados precisam ser tomados com o devido cuidado e parcimônia, tendo em vista a amostra e suas características, sendo recomendável a realização de estudos adicionais.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDER, J. A. Adaptive change in corporate control practices. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 1, 162-193, 1991.
- ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. **Dynamic Capabilities**: what they need to be dynamic? St. Petersburg State University. São Petersburgo. 2006.
- BAUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BEUGRÉ, C. D.; ACAR, W.; BRAUN, W. Transformational leadership in organizations: an environment-induced model. *International Journal of Manpower*, n. 1, v. 27, 52-62, 2006.
- BOURGEOIS III, L. J. Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. *Academy of Management Journal*, v. 28, n. 3, 548-573, 1985.
- CAMARGO, A. A. B. de; MEIRELLES, D. S. e. Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las? In: XXXVI Anpad, 2012, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: EnAnpad, 2012.
- CARNEIRO, F. P. **Diagnóstico e ações da atual situação dos resíduos de construção e demolição na cidade do Recife**. 2005. 131s. Dissertação (Mestrado em Engenharia Urbana, Gerenciamento e Planejamento do Uso de Água e Resíduos) – Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa-PB, 2005.
- CARVALHO, C. E. **Relacionamento entre ambiente organizacional, capacidades, orientação estratégica e desempenho**: um estudo no setor hoteleiro. 2011. 210s. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) – Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu, 2011.
- CASTRO JR., D. F. L. **Estratégias para a hotelaria executiva catarinense: uma análise entre as capacidades mercadológicas, diferenciação de serviços e desempenho**. 2013. 194s. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) – Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu, 2013.
- CHAKRAVARTHY, B. S. Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, v. 7, n. 5, 437-447, 1996.
- COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, p. 143-152, 1994.
- DAVIS, J. P.; EISENHARDT, K. M.; BINGHAM, C. B. Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules. *Administrative Science Quarterly*, v. 54, 413-452, 2009.
- 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.

- DUNCAN, J. A **Frequency Dictionary of Portuguese Words**. Dissertation (Ph. D.) – Stanford University, Stanford, 1972.
- FAHY, J. et al. The development and impact of marketing capabilities in central Europe. **Journal of International Business Studies**, v. 31, n. 1, p. 63-81, 2000.
- GILLEY, K. M.; MCGEE, J. E.; RASHEED, A. A. Perceived environmental dynamism and managerial risk aversion as antecedents of manufacturing outsourcing: the moderating effects of firm maturity. **Journal of Small Business Management**, v. 42, n. 2, 117-133, 2004.
- 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, 25-41, 1984.
- HAIR, J. F. JR.; ANDERSON R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HELFAT, C. et al. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Changes**. In: Organizations. Malden: Blackwell Publishing, 2007.
- HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- HUBER, G. P.; O'CONNEL, M. J.; CUMMINGS, L. L. Perceived environmental uncertainty: effects of information and structure. **Academy of Management Journal**, v. 18, 725-740, 1975.
- 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**, v. 12, n. 3, p. 405-416, 2006.
- KLIN, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. Guilford. 2011.
- KOTABE, M.; SRINIVASAN, S.; AULAKH, P. Multinationality and Firm Performance: the moderating role of R&D and marketing capabilities. **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 1, p. 79-97, 2002.
- KRASNIKOV, A., e JAYACHANDRAN, S. The relative impact of marketing, research-and development, and operations capabilities on firm performance. **Journal of Marketing**, n. 72 (jul.), p. 1-11, 2008.
- KREISER, P.; MARINO, L. Analyzing the historical development of the environmental uncertainty construct. **Management Decision**, v. 9, n. 40, 895-905, 2002.
- LÓPEZ-NICOLÁS, C.; MEROÑO-CERDÁN, AL. L. Strategic knowledge management, innovation and performance. **International Journal of Information Management**, 31, 502-509, 2011.
- LUO, Y. Environment-strategy-performance relations in small business in China: a case of township and village enterprises in southern China. **Journal of Small Business Management**, v. 37, n. 1, 37-52, 1999.
- MUNIZ FILHO, L. **O efeito da munificência na relação entre comportamento estratégico e com o desempenho organizacional: um estudo setorial nas agências de viagens de Florianópolis e Balneário Camboriú/SC**. 2011. 118s. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu, 2011.

- NEELY, A. **The performance measurement revolution: why now and what next?** *International Journal of Operations & Production Management*. Cambridge, v. 19 n. 2, 205-228, 1999.
- NOBRE, F. S.; TOBIAS, A. M.; WALKER, D. S. Uma visão da empresa baseada em habilidades: contextos estratégicos e contingenciais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 3, 413-432, 2011.
- PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. **Journal of Academy of Marketing Science**, v. 24, n. 1, 27-43, 1996.
- PRIEM, R. L.; LOVE, L. G.; SHAFFER, M. A. Executives' Perceptions of Uncertainty Sources: A Numerical Taxonomy and Underlying Dimensions. **Journal of Management**, v. 28, n. 6, p. 725-746, 2002.
- ROCHA, A. C. B. **Configuração de um sistema de avaliação de desempenho alicerçado no Balanced Scorecard para uma indústria de confecções de porte médio**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), UFSC, Florianópolis.
- SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L.; MARTINS, M. A. **Avaliação de Empresas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- SILVA, A. A. da; PORTO, E. C. O ambiente organizacional e a percepção de incerteza na indústria de transformação brasileira. In: Encontro Anual da ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.
- SILVEIRA-MARTINS, E. **Comportamento Estratégico, ambidestria, incerteza ambiental e desempenho no processo de formulação de estratégias de empresas vinícolas brasileiras**. 2012. 152s. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) – Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu, 2012.
- SILVEIRA-MARTINS, E.; LIMA, N. C.; QUEIROZ, J. V.; PENEDO, A. S. T; CASTRO JÚNIOR, D. F. Incerteza ambiental: um estudo bibliométrico em bases de dados nacionais. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 4, n. 2, p. 141-157, 2013.
- SILVEIRA-MARTINS, E.; ROSSETTO, C. R.; AÑAÑA, E. Ambidestria, Exploração ou Exploração e seus efeitos no desempenho organizacional de vinícolas brasileiras. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 6., 2013, Rio Grande do Sul. **Anais...** Bento Gonçalves: 3Es, 2013.
- SILVEIRA-MARTINS, E.; ROSSETTO, C. R.; AÑAÑA, E. Ambidestria, Exploração ou Exploração e seus efeitos no desempenho organizacional de vinícolas brasileiras. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**, v. 7, n. 3, p. 707-732, 2014.
- SLOTEGRAAF, R. J.; DICKSON, P.R. The paradox of a Marketing Planning Capability. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 4, p. 371, 2004.
- SONG, M.; NASON, R.W; BENEDETTO, A. D. Distinctive marketing and information technology capabilities and strategic types: a cross-national investigation. **Journal of International Marketing**, v. 16, n. 1, p. 4-38, 2008.
- STALK, G.; EVANS, P.; SHULMAN, L. Competing on Capabilities: the new rules of corporate strategy. **Harvard Business Review**. April-march, 1992.
- TEECE, D. J. **Dynamic capabilities & strategic management**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, p. 509-533, 1997.

TEECE, D.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**. 3 (3), p. 537-556, 1994.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Journal**, v. 11, n. 4, 801-814, 1986.

VIEIRA, V. A. Moderação, mediação, moderadora-mediadora e efeitos indiretos em modelagem de equações estruturais: uma aplicação no modelo de desconfirmação de expectativas. **Revista de Administração**, v. 44, n. 1, 17-33, 2009.

VORHIES, D. W., MORGAN N. A. Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. **Journal of Marketing**. v. 69, p. 80-94, 2005.

WALLACE, J. C.; LITTLE, L. M.; HILL, A. D.; RIDGE, J. W. CEO regulatory foci, environmental dynamism, and small firm performance. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n. 4, 580-604, 2010.

WINTER, S. G. Economic 'Natural Selection' and the Theory of the Firm. **Yale Economic Essays**, v. 4, p. 225-272, 1964.

WINTER, S. G. Understanding Dynamic Capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 991-995, 2003.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, mai./jun. 2002.

Recebido em: 28.2.2014

Aprovado em: 7.11.2014

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>