

**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO, DIFERENCIAÇÃO E DESEMPENHO: uma pesquisa com vinícolas brasileiras**

**CRISTIANO PINTO KLINGER**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)

**ELVIS SILVEIRA-MARTINS**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)

**GABRIELA JURAK DE CASTRO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)

**CARLOS RICARDO ROSSETTO**

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

# POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO, DIFERENCIAÇÃO E DESEMPENHO: uma pesquisa com vinícolas brasileiras

## 1 INTRODUÇÃO

A busca pelo entendimento da melhor estratégia a ser assumida pela organização com vistas a obtenção de desempenho superior aos concorrentes e, conseguinte, vantagem competitiva é fonte motivadora de diversas pesquisas de cientistas da área de estratégia e expectativa de tomadores de decisões por resultados que possam ser replicados em suas empresas.

Neste sentido, compreender como as organizações se posicionam frente aos obstáculos impostos a elas, seja por ambientes internos ou externos, torna-se fundamental para entender todo o processo de formulação de estratégias. Diante deste desafio, pesquisadores como Miles e Snow (1978), Porter (1980), Mintzberg (1988) e Miller (1990) propuseram formas de classificar o posicionamento das empresas através de tipologias. Embora, como já informado existam, diferentes posicionamentos teóricos, cientistas da área de estratégia tendem a ratificar o modelo de Miles e Snow.

Tais tipologias tornam-se importantes recursos para identificar qual(is) a(s) postura(s) adotada(s) pela empresa permite alcançar vantagem competitiva, ou seja, sobressair-se aos concorrentes através da apresentação de produtos e/ou serviços com características diferenciadas. Embora, naturalmente, a diferenciação seja associada a características nos produtos ofertados (como design, durabilidade, confiabilidade, estilo, entre outras), estas possuem um escopo com maior amplitude, envolvendo processos organizacionais, recursos humanos presentes na organização e análise do ambiente em que a empresa está inserida.

Com base neste pressupostos teóricos, procurou-se identificar um segmento econômico que possui-se características instigantes para a análise, sendo que a indústria vinícola foi reconhecido como tal. De acordo com o Instituto Brasileiro do Vinho – IBRAVIN, a comercialização de vinhos finos entre 2015 e 2016 teve uma queda de  $\cong 3\%$ , já entre 2016 e 2017 a redução foi de  $\cong 18\%$ , representando em números absolutos 0,6 e 3,6 milhões de litros. Por outro contexto, no mesmo período houve um incremento  $\cong 13\%$  (2015 | 2016) e  $\cong 37\%$  (2016 | 2017) na importação brasileira de vinhos e espumantes de países como: Portugal, França, Itália, Argentina e Chile (IBRAVIN, 2017). Assim, observa-se que o segmento vinícola vivencia um cenário de concorrência que pressiona cada vez mais as indústrias a buscar estratégias que busquem a manutenção e ampliação do desempenho desta cadeia produtiva.

Diante deste contexto, o objetivo da pesquisa consiste em verificar se o posicionamento estratégico dos gestores influencia na tomadas de decisões direcionadas a diferenciação e, se estas impactam no desempenho da indústria vinícola brasileira. Justifica-se o desenvolvimento desta pesquisa pela perspectiva acadêmica pela não identificação de pesquisas com este *framework*, sendo corroborado por Vieira *et al.* (2012). Ressalta-se que a pesquisa de Silveira-Martins (2012) é a que possui maior proximidade, no entanto a abordagem foi direcionada ao posicionamento estratégico e ambidestria organizacional. Já pelo prisma da contribuição aos tomadores de decisões, pretende-se gerar subsídios para que possam ser tomadas decisões estratégicas delineadas a busca pela diferenciação e desempenho. Esta justificativa ganha maior impacto quando verificada a informação de que 70% das empresas é de pequeno porte (SINDIVINHO, 2012; UVIBRA, 2012; FECOVINHO, 2012; IBRAVIN, 2012), o que induz a acreditar que não existem setores/departamentos específicos para coleta e análise dos dados de maneira científica como o proposto aqui.

Assim, a pesquisa será apresenta em cinco seções além desta introdução. Desta forma, na segunda seção serão discutidos os posicionamentos teóricos de cientistas vinculados as temáticas que alicerçam o experimento, sendo prosseguido – na terceira seção – pelos

procedimentos metodológicos que nortearam o desenvolvimento da pesquisa. Já na quarta seção serão analisados os dados coletados a luz da teoria. A quinta seção é representada pelas principais conclusões do trabalho, além de suas limitações e recomendações para agendas de pesquisas. Por fim, na última seção são apresentadas as referências utilizadas na pesquisa.

## 2 MARCO TEÓRICO

Nesta seção, além da apresentação sobre os principais conceitos teóricos associados aos construtos posicionamento estratégico, diferenciação e desempenho, buscar-se-á expor os resultados, reflexões e debates associados a tais temáticas.

### 2.1 Posicionamento Estratégico

O posicionamento estratégico das organizações é temática de pesquisa sobre diferentes prismas, buscando caracterizar os tipos de caminhos (rotas) assumidas pelas organizações, influências ambientais (internas e externas) recebidas e seus desdobramentos sobre os resultados aferidos. Neste contexto, autores como Brown, Davidsson e Wiklund (2001) destacam que o posicionamento estratégico deve ser entendido com aquele que direciona a empresa a usufruir as oportunidades existentes no ambiente, sem se descuidar dos seus recursos. Em complemento, Slater, Olson e Hult (2006), afirmam que o tipo de posicionamento assumido no momento da formulação das estratégias organizacionais é considerado um elemento impactante na busca por um desempenho superior. Por outro prisma, Husrt, Rush e White (1989) Slater e Olson (2000), destacam que a responsabilidade para o *start* do posicionamento da organização e da alta gestão da organização.

Desta maneira, observa-se que alguns cientistas, há pelo menos 40 anos, desenvolvem experimentos buscando caracterizar as tomadas de decisões agrupando-as em função de suas características e com isto nominando-as por tipologias de posicionamento estratégico. Neste sentido, é possível identificar as seguintes pesquisas: i) Miles e Snow (1978): comportamentos analista, defensor, prospector e reativo; ii) Porter (1980): estratégias de diferenciação, liderança em custos ou foco; iii) Mintzberg (1988): estratégias de diferenciação em preço; imagem, suporte, qualidade, design ou estratégias não diferenciadas; e; iv) Miller (1990): estratégia de trajetória concentrada, aventureira, inventora ou dissociada.

De acordo com Sollosy (2013) e Silveira-Martins et al. (2014), dentre as tipologias de posicionamento estratégico, a proposta de Miles e Snow, embora seja a mais antiga, apresenta-se, ainda hoje, como sendo aquela que preenche lacunas teóricas que as outras não foram capazes de suprir. Portanto, seguindo estes posicionamentos, a pesquisa, embora reconheça o valor e importância das demais tipologias/pesquisas, irá considerar a linha prescrita por Miles e Snow, que mesmo possuindo décadas desde a sua apresentação ainda continua em evidência nos estudos sobre estratégia.

Neste sentido, observa-se que o modelo desenvolvido por Miles e Snow, segundo os próprios autores, é alicerçado em três ideias centrais, sendo estas: o ambiente; as escolhas estratégicas; e; os processos e estruturas. Com base nestas premissas básicas o modelo procura relacionar a estratégia com a estrutura da empresa e seus processos, permitindo a visualização, integração e interação entre os atores organizacionais. Sendo assim, o modelo procura atingir não somente os tomadores de decisões, como já apontaram Husrt, Rush e White (1989) Slater e Olson (2000) quando da observação da responsabilidade estratégica, mas, no caso do modelo de Miles Snow, este procura permear toda a organização e, até mesmo, no caso do ambiente externo, fora dela.

Frente a isto, Miles e Snow propuseram um ciclo adaptativo, com a intenção de demonstrar a dinâmica e complexidade do enfrentamento dos problemas que cabem a gestão

do negócio solucionar. Este ciclo é formado por três tipos de problemas: i) o problema empreendedor: escolha do domínio de produtos e mercados; ii) problema de engenharia: escolha de tecnologia para produção e distribuição; e; iii) problema administrativo: seleção de áreas para inovação futura e racionalização de estrutura e processos.

Tal ciclo adaptativo é movido, de acordo com a teoria seminal, por quatro tipos de comportamento estratégico, sendo estes: a) prospector: 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; b) analista: já esta tipologia está presente nas empresas que operam em dois tipos de domínio produto-mercado, sendo um relativamente estável e outro em permanente mudança; c) defensor: esta tipologia é caracterizada por organizações que possuem domínio do produto-mercado. De acordo com 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; d) reativo: possuem como principal característica a 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.

Diante deste contexto, Teixeira, Rossetto e Carvalho (2009) afirmam que é possível compreender o comportamento estratégico 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.

Gava *et al.* (2015) grafam que as tipologias de comportamento 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 os gestores 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.

Reforçando seu poder de análise verifica-se que diversos estudos (CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990; CORREA, 1996; GIMENEZ *et al.*, 1999; TEIXEIRA; ROSSETTO; CARVALHO, 2009; ALMEIDA; ANTONIALI; GOMES, 2011; RIBEIRO; ROSSETTO; VERDINELLI, 2011) validaram estas tipologias de comportamento sem ajustes ou modificações sobre a estrutura proposta pela pesquisa seminal, analisando diferentes tipos de organizações.

## 2.2 Diferenciação

De acordo com Sutter (2016) a estratégia de diferenciação deve ser utilizada quando a organização procura conquistar vantagem competitiva sustentável. Os autores ainda complementam destacando os seguintes tipos de diferenciação: i) diferenciação por qualidade do produto: seja por tamanho, estrutura física ou formato; ii) diferenciação por imagem: associada ao conceito de identidade e imagem do produto; iii) diferenciação por suporte ou serviços: oferta de algo junto ao produto ou serviços de apoio; iv) diferenciação por design: associado ao estilo/visual do produto; v) diferenciação por inovação: quando existe percepção de produto novo pelo produtor e consumidor; vi) diferenciação pela imagem do País de origem: imagem do País pode influenciar as decisões de compra.

Logo, ao adotar uma estratégia de diferenciação, de acordo com Porter (1980) e Mazzali, Fernandez e Nogueira (2005), Gouvêa, Niño (2010) subentende-se que a organização irá diferenciar seu produto ou serviço quando comparado com os dos seus concorrentes, oportunizando uma experiência única no âmbito da indústria. Ainda, de acordo com o autor, a 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.

Abordando de maneira específica a indústria vinícola, James e Moulton (2001) destacam que existe uma hierarquia de diferenciação a ser seguida por este segmento. Segundo os autores a estrutura segue os seguintes níveis (de baixo para cima): a) nome dos proprietários com Estado de origem; b) nome dos proprietários; c) Estado de origem; d) denominação de origem; e) fabricação de vinhos estrelas; f) varietal; g) embalagem; e; h) marca.

Vale destacar que toda a estratégia de diferenciação adotada deverá ter como contrapartida 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 de uma guerra de preços, como ressalta Brandão (2007).

Gianezini *et al.* (2012) ao investigarem as indústrias agroalimentares que adotam estratégias de diferenciação, identificaram que as organizações que alcançam sucesso nas tomadas de decisões possuem o foco em mais de uma dimensão da diferenciação, sendo principalmente estas: 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. Por outro prisma, Bebbler *et al.* (2016), destacam que quando as empresas buscam a diferenciação, 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.

Todavia, alguns autores (CONTO; ANTUNES JÚNIOR; VACCARO, 2016), ressaltam que é natural que o processo anterior a diferenciação ou competição por custos é a busca pela sobrevivência da organização. Logo, a diferenciação, de acordo com os autores, é um processo que emerge da necessidade de ampliação da empresa, após sua estabilização no ambiente. Embora a diferenciação seja uma estratégia utilizada para crescimento, Cunha, Soares e Lima (2011, p. 9) ressaltam que é necessário ficar atento ao isomorfismo organizacional. Desta maneira, segundo os autores, “na medida em que as organizações intensificam, cada vez mais, suas estratégias de gestão, por consequência se apresentam à sociedade de forma cada vez mais homogênea”, pois acabam sendo copiadas por seus concorrentes.

Banker, Mashruwala e Tripathy (2014) procuraram verificar se a estratégia em custo ou diferenciação associavam-se ao desempenho. Os resultados apontaram que ambas correlacionam-se com o desempenho, no entanto, o melhor índice está associado com a diferenciação. Ainda, de acordo com os autores, estes resultados corroboram a sabedoria convencional sobre estratégia.

### 2.3 Desempenho

As organizações, em seus ambientes específicos, estão expostas as interações com o mercado e, na intenção de manter sua perenidade e competitividade, os gestores precisam considerar a necessidade de buscar continuamente a melhoria de seus resultados. Neste cenário a avaliação do desempenho deve ser componente essencial para geração de diagnóstico do estado atual das organizações e subsidio para tomadas de decisões sobre o cenário futuro da

mesma. Este contexto é corroborado por conforme Neely e Al Najjar (2006), quando afirmam que a pressão por resultados, cada vez mais decorrentes da competitividade do ambiente no qual as empresas estão inseridas, tem fomentado a evolução de pesquisas sobre desempenho, embora, Matitz e Bulgacov (2011) ainda consideram ser necessária uma ampliação e aprofundamento dos estudos sobre desempenho.

Embora tradicionalmente o aspecto financeiro receba maior atenção quando se trata da temática desempenho, Silveira-Martins *et al.* (2016) ressaltam a importância da ampliação deste escopo de análise, privilegiando, também, aspectos operacionais, de efetividade no curto e longo prazo, além de parâmetros subjetivos, como por exemplo, percepções dos gestores sobre os diferentes aspectos associados as tomadas de decisões cotidianas. Neste sentido, Damke, Gimenez e Damke (2018), identificaram que que empresas com desempenho tiveram altos níveis de atitude empreendedora e conteúdo estratégico, sendo fruto dos posicionamentos defensiva e prospector.

Tendo em vista que o desempenho se caracteriza por ser um construto multifacetado e multidisciplinar, cientistas apresentam diferentes abordagens com vistas a interpretar sua dependência. A exemplo deste apontamento, Barros, Bortoluzzo e Arruda (2018) destacam que a formulação de estratégias direcionadas a diversificação de negócios é justificada pelo fato de serem minimizados os riscos ao desempenho da empresa, uma vez que em outros negócios poderão compensar aqueles que possuem resultados insatisfatórios. Logo, o desempenho é o fator crucial para que uma organização adote uma estratégia que privilegie a diversificação ou não.

Não obstante, Silva e Callado (2018) grafam que a avaliação do desempenho organizacional é crucial quando se busca um gerenciamento empresarial flexível e que oportunize revisões das tomadas de decisões estratégicas, antes de suas implementações. Ademais, a manutenção das organizações requer agilidade e adaptação as demandas ambientais (internas e externas), o que é possível quando se dedica atenção ao desempenho da organização.

Ampliando o escopo de análise, observa-se que o desempenho organizacional não é uma temática associada somente a empresas direcionadas ao lucro, ou seja, as organizações sem fins lucrativos também podem se beneficiar desta temática, como corrobora Leite *et al.* (2016). Segundo os autores, o crescente número de organizações sem fins lucrativos tem aumentado a competição por financiamentos. Como resultado, algumas organizações sem fins lucrativos estão aplicando estratégias empreendedoras e modelos de negócios para se tornarem mais competitivos e mais transparente. Não obstante, os sistemas de avaliação de desempenho emergem como uma solução não só para as questões de organizações, mas também pelo seu controle externo.

Quando analisado o segmento da presente pesquisa (vinícola/agroindústria), Silveira-Martins e Santos (2017) destacam que o desempenho deste tipo de empresa está fortemente atrelado à inovação dos produtos e serviços desenvolvidos por eles. Em complemento, Silveira-Martins, Rossetto e Añaña (2014) e Bebbler *et al.* (2016) destacam que as estratégias/investimentos voltadas a criação e melhoria (ajuste) dos mesmos possuem impacto direto, e positivo, sobre o desempenho das indústrias vinícolas.

Assim, além do arcabouço teórico, anteriormente apresentado, e com base nos ensinamentos de Smith e Tushman (2005), quando destacam que os gestores com comportamento proativo devem considerar a disseminação, na equipe funcional, dos processos cognitivos de diferenciação e integração dos produtos e serviços, para a manutenção de um desempenho superior, e da observação de Silveira-Martins *et al.* (2014) de que esta tipologia é marcada pela criação (associada a processos de inovação) perpétua emerge a seguinte hipótese a ser testada H<sup>1</sup>: O posicionamento estratégico proativo associa-se positivamente com a diferenciação.

Com relação ao posicionamento analista, este pode ser caracterizado como o que possui diferentes propriedades sendo que o fazem um comportamento mais complexo, visto que conforme Miles e Snow (1978) e Ribeiro, Rossetto e Verdinelli (2011) ele é uma combinação entre o prospector e o defensor. Ainda de acordo com Miles e Snow (1978) uma característica deste comportamento é o fato de possuir capacidade de desenvolver soluções para as organizações. Logo, procurar-se-á testar a seguinte hipótese: H<sup>2</sup>: O posicionamento estratégico analista associa-se positivamente com a diferenciação.

De acordo com Miles e Snow (1978) o comportamento defensor possui como característica a busca por uma tecnologia única, focada onde a expertise básica é predominante. Neste contexto, Hambrick (1983) reforça que este tipo de comportamento possui como alvo prioritário a busca pelo ajuste incremental dos produtos e serviços desenvolvidos. Ademais, Silveira-Martins *et al.* (2014) complementam informando que os gestores defensores se limitam as operações da organização e não tendem a realizar pesquisas em busca de novas oportunidades fora de seus domínios. Diante deste raciocínio emerge a seguinte hipótese a ser analisada: H<sup>3</sup>: O posicionamento estratégico defensor associa-se com a diferenciação.

Seguindo o posicionamento de que a diferenciação deve ser observada como uma estratégia motivadora de desempenho das empresas, como destacam alguns pesquisadores (ROBINSON JR; PEARCE II, 1988; DENTON, 1999; JOHANNESSEN; OLAISEN; OLSEN, 1999; CROSSAN; APAYDIN, 2010; DRESSLER, 2013; BANKER, MASHRUWALA, TRIPATHY, 2014; OYEWOBI; WINDAPO; ROTIMI, 2016, BEBBER *et al.*, 2016), emerge a seguinte hipótese de pesquisa: H<sup>4</sup>: A diferenciação associa-se positivamente com o desempenho.

### 3 METODOLOGIA

O desenvolvimento da investigação científica foi conduzido considerando a pesquisa quantitativa e técnica *survey*, onde a amostra, por conveniência, foi composta por 123 vinícolas localizadas em diferentes regiões do Brasil. Neste sentido, a amostra é caracterizada como senso proveniente de: 78,86% do Rio Grande do Sul; 13,01% de Santa Catarina; 2,44% do Paraná; 2,44% de São Paulo; 1,63% da Bahia; e 1,63% de Pernambuco.

A coleta dos dados deu-se por meio de aplicação de questionário disponibilizado em plataforma virtual e encaminhado via e-mail para os gestores/tomadores de decisões das organizações vinícolas, e na sequência prosseguida de ligação telefônica detalhando a pesquisa e reforçando o convite para que o questionário fosse respondido. Ainda, outra estratégia de coleta de dados utilizada fundamentou-se na visita *in loco* para a aplicação de questionários, considerando a não resposta anterior e número de vinícolas no entorno.

Para a coleta de dados referente ao construto posicionamento estratégico (proativo, analista e defensor) o instrumento utilizado foi baseado na pesquisa de Carvalho (2011), considerando a análise de três dimensões propostas por Miles e Snow (1978) – desconsiderando o perfil reativo. Carvalho (2011) justifica isto em seu estudo pois o perfil reativo, como sendo organizações que não se adaptam efetivamente ao ambiente, demonstrando assim uma falta de estratégia. Desta maneira, o instrumento valeu-se de uma escala de 1 (um) a 6 (seis) para a avaliação, sendo a pontuação 1 para baixa concordância com a afirmação e 6 o oposto.

Para a mensuração do construto diferenciação, foi utilizado o questionário elaborado e validado por Castro Junior, Gonçalo e Rossetto (2014), considerando três dimensões: (i) pessoas; (ii) processos; e; (iii) ambiente. O instrumento considerou a escala de 1 a 6, sendo a pontuação 1 atribuída a diferenciação baixa e 6 à diferenciação alta para cada afirmativa.

O instrumento utilizado para mensurar o construto desempenho foi adaptado do estudo de Gupta e Govindarajan (1984), já validado 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 satisfação e 6 alta satisfação com cada um dos indicadores referentes ao desempenho da organização.

Um primeiro procedimento de análise consistiu na realização do teste de normalidade dos dados. Neste sentido, em função do número de respondentes, optou-se pelo teste de Kolmogorov-Smirnov com correção de Lilliefors, conforme orientações de Hair *et al.* (2007) e Fávero, Belfiore, Chan e Silva (2009). Para esta ação foi utilizado o software IBM® SPSS® Statistics 20. Verificou-se com o teste que o coeficiente variou de 0,116 a 0,382 entre os indicadores, sendo que o *p-value* aferido para todas as variáveis foi menor de 0,05, sendo assim, rejeitou-se a hipótese nula, concluindo-se que os dados não apresentam normalidade.

Na sequência realizou-se a análise fatorial confirmatória dos dados. 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 mean square error of approximation* (RMSEA). Hair *et al.* (2007) destaca que, para algumas amostras próximas a 100 questionários, o cálculo do  $\chi^2$  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  $\chi^2$  não podem ser tomadas como absolutas, justificando o fato de o mesmo ter sido desconsiderado.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

Os procedimentos de análise dos dados coletados apoiaram-se inicialmente no construto de posicionamento proativo. Desta maneira, 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 ( $0,000 < 0,100$ ).

Na sequência foi procedida a análise dos dados referentes ao construto comportamento analista, assim, 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). Desta maneira, ao simular a exclusão deste indicador observou-se 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.

No tocante ao construto posicionamento defensor, 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  $0,000 < 0,100$ . 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.

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.

No modelo concorrente, foi possível verificar que sem o indicador Prc3 no modelo, os índices CFI (0,972 $>0,900$ ), TLI (0,968 $>0,900$ ) apresentaram melhores ajustes. Já o RMSEA (0,000 $<0,100$ ) não apresentou alterações. Diante deste cenário, optou-se pela manutenção deste modelo concorrente.

Quando analisado o construto desempenho, observou-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 ( $<0,100$ ). Assim, após analisar os coeficientes de cada uma das variáveis, optou-se pela elaboração de um modelo concorrente que foi desenvolvido desconsiderando as variáveis Des1 (0,624) e Des6 (-0,221). Tais variáveis foram selecionadas considerando seus coeficientes e as diversas simulações de considerando as exclusões de diferentes variáveis e os melhores resultados de ajuste encontrados. Logo, 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 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.

Em complemento as análises de dados, procurou-se analisar o modelo geral, considerando os construtos posicionamento estratégico (proativo, analista e defensor), diferenciação e desempenho. Neste contexto, verificou-se que os índices de ajuste do modelo CFI (0,931  $> 0,9000$ ), TLI (0,925  $> 0,900$ ) e RMSEA (0,000  $< 0,100$ ) observa-se que todos apresentam que o modelo se encontra ajustado ao objetivo da pesquisa. Desta forma, corrobora-se a manutenção do construto desempenho.

Ao analisar o modelo geral é possível observar que existe associação positiva (0,036) entre o posicionamento proativo e a diferenciação e significativa ( $\alpha=0,000 < p\text{-value}=0,05$ ). Desta forma, mesmo sendo uma associação fraca, pode-se confirmar a hipótese H<sup>1</sup>, logo, existe relação de causa e efeito positiva entre tal posicionamento e as estratégias de diferenciação organizacional.

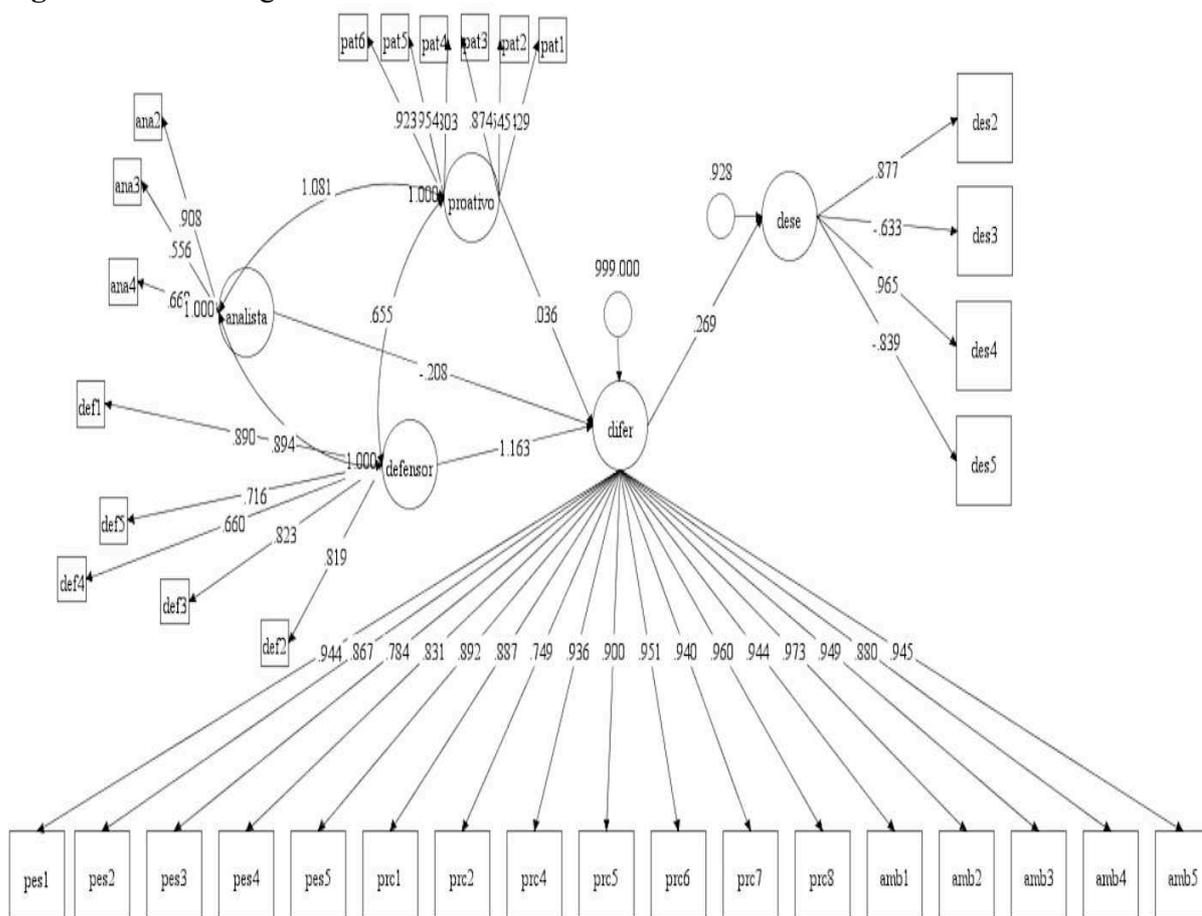
Outro aspecto identificado no teste de hipótese, é o fato de o posicionamento analista se associar negativamente (-0,208) com a diferenciação das empresas vinícolas, sendo significativa ( $\alpha=0,000 < p\text{-value}=0,05$ ). Neste contexto, pode-se afirmar que a hipótese H<sup>2</sup> não foi

confirmada, todavia ressalta-se que, ao contrário da H<sup>1</sup>, que conforme os resultados este tipo de comportamento afeta de maneira negativa as tomadas de decisões direcionadas a diferenciação.

Quando analisados os resultados à luz da hipótese H<sup>3</sup>, verifica-se que o posicionamento defensor associa-se positivamente com a diferenciação (1,163), no entanto, embora estes resultados sejam considerados significantes ( $\alpha=0,000 < p\text{-value}=0,05$ ), encorajando a confirmação da hipótese, 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 H<sup>3</sup> foi considerada como não confirmada.

Por outra ótica, é possível verificar que a diferenciação possui relação positiva (0,269) com o desempenho, sendo significativa ( $\alpha=0,000 < p\text{-value}=0,05$ ). Com este cenário é prudente afirmar que a hipótese H<sup>4</sup> está confirmada, sendo que um efeito das estratégias direcionadas a diferenciação das vinícolas pesquisadas é o seu desempenho. As relações destacadas anteriormente - teste de hipóteses – podem ser observadas na Figura 1.

**Figura 1 – Modelo geral**



Diante desta análise de dados, é possível observar que a associação entre o comportamento proativo e diferenciação 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 Bebbber *et al.* (2016) a organização com predominância da tipologia proativo 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.

Não obstante, estes resultados vão ao encontro com o posicionamento de Silveira-Martins, Rossetto e Añaña (2014) quando afirmam que os gestores vinícolas brasileiros, com o objetivo de desempenho superior, procuram equalizar as atividades de criação e melhoria de produtos e serviços ofertados. Neste sentido, o comportamento proativo apresenta-se como aquele que poderá ser adotado por vinícolas que busquem a diferenciação em termos de produtos e serviços, que podem ser estratégicos quando analisados concorrentes internacionais que impactam diretamente os negócios do setor.

Os resultados dos dados contribuem para uma análise sobre o aspecto da singularidade do segmento em relação a configuração e porte. De acordo com Naidin (2012) e Silveira-Martins, Rossetto e Añaña (2014) as organizações vinícolas brasileiras são formadas, em sua essência, por pequenas empresas, além de serem empresas familiares. Logo, a formatação das empresas não é uma barreira para que as mesmas adotem uma postura proativa frente ao ambiente e que se valham de estratégias de diferenciação.

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 por a busca por novas apresentações/composições aos produtos tradicionais (vinhos finos, de mesa, espumantes e suco de uva), além de criação e apresentação de subprodutos da uva e do vinho, tais como vinagre, vermute, e, mais recente, as sangrias e coquetéis com vinho. Soares (2018) complementa esta análise destacando que também são desenvolvidos outros produtos diferenciados derivados da uva, como: chás, coolers, cosméticos e destilados. Ainda, é possível observar que os resultados são congruentes com os dos autores, 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 e configuração de parreirais (*latada e geneva double curtain*).

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).

Quando analisado o apontamento 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.

Com relação ao posicionamento 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 comportamento, é uma combinação entre o proativo e defensor, e, portanto, demanda mais recursos em comparação com as demais tipologias, acredita-se que a inconsistência com a diferenciação se deva 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 posicionamento 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 o posicionamento analista se demonstrou antagônico 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).

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 Bebbler *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 (201), 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, 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, identificou “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.

Com base nos discussões anteriores, no Quadro 1 é possível verificar um resumo sobre as hipóteses testadas, resultados estatísticos e síntese analítica de cada uma.

### Quadro 1 – Resumo teste de hipóteses

Hipótese	Causa $\Rightarrow$ Efeito	Estatística	Análise
H <sup>1</sup>	Proativo $\Rightarrow$ Diferenciação	0,036 <sup>a</sup>	Confirmada
H <sup>2</sup>	Analista $\Rightarrow$ Diferenciação	-0,208 <sup>a</sup>	Não Confirmada
H <sup>3</sup>	Defensor $\Rightarrow$ Diferenciação	1,163 <sup>a</sup>	Indefinida
H <sup>4</sup>	Diferenciação $\Rightarrow$ Desempenho	0,269 <sup>a</sup>	Confirmada

<sup>a</sup> todos os valores são significantes, quando considerado o  $p$ -value=0,05

Na sequência serão apresentadas as considerações finais, em congruência com o objetivo preconizado, dados coletados e sua posterior análise, além das limitações identificadas no desenvolvimento da pesquisa e propostas para serem refletidas pelos cientistas ao serem consideradas suas agendas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao contrastar os resultados identificados com o objetivo proposto inicialmente para a pesquisa de verificar se o posicionamento estratégico dos gestores influencia na tomada de decisões direcionadas a diferenciação e, se estas impactam no desempenho da indústria vinícola brasileira, conclui-se que o mesmo foi alcançado. Neste sentido, verificou-se que o posicionamento estratégico proativo gera ações de diferenciação nas organizações vinícolas.

Por outra ótica, o posicionamento 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 o posicionamento 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. 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 posicionamento proativo desenvolvem estratégias de diferenciação que, por conseguinte, gera desempenho. O que é proporcionalmente inverso quando adotado o posicionamento analista. Diante deste cenário, e seguindo os ensinamentos de Miles e Snow (1978), conclui-se que os gestores 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.

Dentre as limitações da pesquisa é importante ressaltar a inexistência de experimentos similares que permitam a realização de comparações entre os resultados, além do fato de ser uma amostra e não uma investigação censitária. Por outra ótica, registra-se que tais limitações não devem ser tratadas como depreciação a pesquisa, mas sim como reflexões quanto a uma possível generalização. Logo, recomenda-se que os resultados sejam tratados com a devida parcimônia em relação as empresas pesquisadas.

Como sugestão para agendas de pesquisas, recomenda-se os seguintes questionamentos de pesquisa a serem analisados: A incerteza ambiental media/modera a relação entre proativos, analistas, defensores e a diferenciação das empresas? E com relação a diferenciação e ao desempenho? Ainda, qual o efeito da munificência nestas associações? Qual o efeito destas associações em empresas *clusterizadas* por regiões – rotas vinícolas? Quais as diferenças e semelhanças entre estes resultados e de outras regiões vinícolas (p.e. Chile, Argentina, França, Itália)?

## REFERÊNCIAS

- 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.
- ALMEIDA, I. C.; ANTONIALLI, L. M.; GOMES, A. F. Comportamento estratégico de mulheres empresárias: um estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 10, n. 1,102-127, 2011.
- 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.
- BARROS, H. M.; BORTOLUZZO, A. B.; ARRUDA, L. M. C. Desempenho de Empresas Diversificadas: Evidências da Indústria de Transporte Aéreo dos Estados Unidos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 1, p. 23-45, 2018.
- 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.
- BROWN, T. E.; DAVIDSSON, P.; WIKLUND, J. An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. **Strategic Management Journal**, v.22, 953-968, 2001.
- 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, 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.
- CASTRO JÚNIOR, D. F. L. **Estratégias para a hotelaria executiva catarinense: uma análise entre as capacidades mercadológicas, diferenciação de serviços e desempenho**. 2013. 214f. Tese. PPGA, UNIVALI, Biguaçu, 2013.
- 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, 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.

CORREA, J. A. A. La medición de la estrategia empresarial: propuesta y validación de una escala multi-ítem para la medida de la estrategia de negocio según la tipología de Miles y Snow (1978). **Cuadernos**, v.31, 45-65, 1996.

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.

CUNHA, A. S.; SOARES, T. C.; LIMA, M. A. A institucionalização como forma de diferenciação frente ao isomorfismo organizacional. **RAUNP**, n. 2, 8-14, 2011.

DAMKE, E. J.; GIMENEZ, F. A. P.; DAMKE, J. W. Strategic Configurations and Performance: A Study in Micro and Small Business Retailers. **Revista de Administração**, v. 53, n. 1, p. 11-22, 2018.

DENTON, D. K. Gaining competitiveness through innovation. *European Journal of Innovation Management*, v. 2, n. 2, p. 82-85, 1999.

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-inhos/>>. Acesso em: 16 maio 2017.

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](http://www.ibravin.org.br/int_noticias.php?id=873&tipo=N)>. 2012. Acesso em: 27 maio 2012.

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.; TEHEMAYER, 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.; PELISSON, C.; KRÜGER, E. G. S.; JR, P. H. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v.3, n.2, 53-74, 1999.

GOUVÊA, M. A.; NIÑO, F. M. A diferenciação no processo de posicionamento de marketing e o setor de turismo. **Gestão & Regionalidade**, v. 26, n. 76, 4-16, 2010.

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.

HAIR, J. F. JR.; ANDERSON R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

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.1, 5-26, 1983.

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: 04 março 2012.

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.

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.

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.

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.

MARTINS, T. S.; KATO, H. T.; MARTINS, R. R. R.; SILVA, E. D. An analytical framework for Miles and Snow typology and dynamic capabilities. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. v. 13, n. 1, 22-33, 2014.

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.

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 Busines, 1990.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B., LAMPEL, J., GHOSHAL, S. **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>].

MOULTON, K.; LAPSLEY, J. **Successful wine marketing**. New York: Springer, 2001.

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.

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.

OYEWABI, 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.

PORTER, M. E., **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction**, New York: Free Press, 1980.

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.

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.

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.; 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.

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, p. 707-732, 2014.

SILVEIRA-MARTINS, E.; ROSSETTO, C. R.; LIMA, N. C.; PENEDO, A. S. T. Strategic behavior and ambidexterity: a study applied along the Brazilian wineries. **Review of Business Management**, v.16, n. 52, 392-415, 2014.

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.

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. 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.

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.

SOARES, F. **Bem Além do Vinho**. Disponível. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/campo-e-lavoura/noticia/2018/07/vinicolas-investem-em-novos-produtos-a-base-de-uva-cjj9z9cha0n6f01qozwrzubfc.html>>. Acesso em: 11 julho 2018.

SOLLOSZY, 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.

TEIXEIRA, O. R. de 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 – Eletrônica**, v.11, n.2, 157-174, 2009.

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

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