

DOI: 10.7819/rbgn.v16i52.1540

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

## Comportamento Estratégico e Ambidestria: um estudo aplicado junto às empresas vinícolas brasileiras

*Strategic Behavior and Ambidexterity: a study applied along the Brazilian wineries*

*Comportamiento estratégico y ambidextrismo: un estudio aplicado a las bodegas de Brasil*

**Elvis Silveira Martins<sup>1</sup>**

**Carlos Ricardo Rosseto<sup>2</sup>**

**Nilton Cesar Lima<sup>3</sup>**

**Antonio Sergio Torres Penedo<sup>4</sup>**

Recebido em 30 de janeiro de 2013 / Aprovado em 24 de outubro de 2014

Editor responsável: João Maurício Gama Boaventura, Dr.

Processo de avaliação: *Double Blind Review*

### RESUMO

O objetivo deste artigo é correlacionar o comportamento estratégico dos gestores das indústrias vinícolas nacionais com o processo de ambidestria organizacional. Para tanto, o referencial teórico apropriou-se, principalmente, dos conhecimentos de Miles e Snow (1978), sobre tipologias de comportamento, e de March (1991), com relação à ambidestria. A metodologia foi direcionada para pesquisa quantitativa, valendo-se do método *survey*. A amostra compreendeu 150 indústrias vinícolas brasileiras. Para o tratamento dos dados, utilizaram-se técnicas multivariadas, em especial modelagem de equações estruturais. Os resultados

apontam para uma relação positiva entre os comportamentos prospector, analista e reativo e a ambidestria. O comportamento defensor possui uma relação negativa com a ambidestria. Embora essa tipologia não se configure, teoricamente, com os processos ambidestros, o cenário da indústria vinícola nacional, empiricamente, é permeado pela necessidade de reorganização, por conta do contexto ambiental vivenciado pelas empresas. O comportamento dos gestores é influenciado por práticas reativas; a exemplo disso, observam-se as averiguações de necessidade de medidas de salvaguarda do mercado, que estão sendo realizadas pelo Ministério de Desenvolvimento, Indústria

1. Doutor em Administração e Turismo na Universidade do Vale do Itajaí (Univali). [elvis.professor@gmail.com]

2. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). [rosseto@univali.br]

3. Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP). [niltoncesar@facic.ufu.br]

4. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). [astpenedo@yahoo.com.br]

Endereço dos autores: Universidade Federal de Pelotas (UFPel). Unidade: Faculdade de Administração e de Turismo  
Departamento: Administração/PPGDTSA.

Rua Gomes Carneiro, 1 – CEP: 96010-610 – Pelotas – Rio Grande do Sul – RS – Brasil

e Comércio Exterior (MDIC). Por fim, a pesquisa destaca-se por abordar um tema específico e explorar suas características, contribuindo para a literatura, gerando suporte para as decisões gerenciais e ampliando os horizontes para novas pesquisas.

**Palavras-chave:** Comportamento estratégico. Ambidestria. Exploração. Exploração. Indústria vinícola.

## ABSTRACT

The aim of this paper was to correlate the strategic behavior of managers of national winery industries with the process of organizational ambidexterity. Therefore, the theory adopted was mainly based on the knowledge of Miles and Snow (1978) on types of behavior, and March (1991), with respect to ambidexterity. The methodology used was the quantitative research, using the survey method. The sample consisted of 150 industries Brazilian wineries. To process the data, we used multivariate techniques, particularly structural equation modeling. The results point to a positive relationship between the prospector, analyzer and reactor behaviors toward ambidexterity. The defender behavior has a negative relationship with ambidexterity. While this type is not theoretically related to the ambidextrous processes, the national wine industry scenario is empirically permeated by the need for reorganization, given the environmental situation experienced by the companies. The behavior of managers is influenced by reactive practices; for instance, we observe research on the need for measures to safeguard the market, which is conducted by the Ministry of Development, Industry and Foreign Trade (MDIC). Finally, the research stands out for addressing a specific theme and exploring its features, contributing to the literature, generating support for management decisions and expanding horizons for further research.

**Keywords:** Strategic behavior. Ambidexterity. Exploration. Exploitation. Wine Industry.

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es correlacionar el comportamiento estratégico de los administradores de bodegas industriales nacionales con el proceso de la ambidestria organizativa. Para ello, la teoría se apropió principalmente del conocimiento de Miles y Snow (1978), sobre los tipos de comportamiento, y de March (1991) con respecto al ambidextrismo. La metodología se basó en la investigación cuantitativa, utilizando el método de la encuesta. La muestra estaba conformada por 150 bodegas industriales brasileñas. Para procesar los datos utilizamos técnicas multivariantes, en particular modelos de ecuaciones estructurales. Los resultados apuntan a una relación positiva entre los comportamientos prospector, analista y reactivo frente al ambidextrismo. El comportamiento defensor tiene una relación negativa con el ambidextrismo. Aunque esta tipología no se configure teóricamente con los procesos ambidextros, el panorama de la bodega nacional, empíricamente, es planteado por la necesidad de reorganización, debido al contexto ambiental vivido por las compañías. El comportamiento de los administradores es influenciado por prácticas reactivas; se observaron las averiguaciones de necesidad de medidas de salvaguardia del mercado, que se están llevando a cabo por el Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior (MDIC). Por último, la investigación destaca por abordar un tema específico y explorar sus características, lo que contribuye a la literatura, a la generación de las decisiones de gestión de apoyo y a ampliar horizontes para nuevas investigaciones.

**Palabras clave:** Comportamiento estratégico. Ambidextrismo. Estrategia. Exploración. Exploración. Industria del Vino.

## I INTRODUÇÃO

Desenvolver pesquisas buscando entender os comportamentos estratégicos dos gestores, bem como seus desdobramentos, tem sido o propósito de muitos pesquisadores da área de estratégias.

Essa prática almeja ampliar os horizontes acadêmicos e empíricos sobre o assunto e, com isso, promover o processo de reflexão sobre rotas alternativas, para que a gestão possa incrementar o desempenho das organizações.

Nesse sentido, identifica-se na literatura uma vasta gama de metodologias que se propõem a classificar o comportamento dos gestores, a exemplo de Miles e Snow (1978), Porter (1980a) e Mintzberg (1988). Costa e Silva (2002), Silva, Brandt e Costa (2003) e Brandt (2008) afirmam que as propostas de Miles e Snow (tipologia de comportamento), Porter (estratégias genéricas) e Mintzberg (estratégias genéricas) são as mais representativas e as que maior quantidade de testes empíricos vêm suportando. Moreira et al. (2009) e Monge (2010) concordam com esse pensamento, destacando essas três tipologias como as principais entre as desenvolvidas.

Identificou-se, todavia, que dentre os modelos de análise do comportamento estratégico, introduzidos ao longo dos últimos 25 anos, a tipologia de Miles e Snow (1978) tem sido a mais duradoura, a mais crítica e a mais utilizada. Essa metodologia foi submetida a vários testes de validade. Em uma ampla gama de configurações, os pesquisadores descobriram forte e consistente suporte para validar o modelo (HAMBRICK, 2003).

Dessa maneira, destaca-se que a tipologia de comportamento estratégico de Miles e Snow (1978) será a utilizada na presente pesquisa, uma vez que se entende que ela preenche as lacunas deixadas pelas demais abordagens, identificando de forma confiável o comportamento estratégico do gestor.

Em continuidade, identifica-se que, no momento da tomada de decisão, dúvidas surgem na mente dos gestores, dentre elas a principal talvez seja: investir em novos produtos/serviços ou melhorar os já existentes? De acordo com March (1991), esse questionamento torna-se não só irrelevante como também danoso ao desempenho organizacional. No entender do autor, é vital explorar (criar) e explorar (refinar) produtos e serviços de maneira equilibrada, para que o sistema organizacional sobreviva.

A habilidade de equacionar as ações de exploração e exploração da organização gera uma capacidade organizacional, conceituada como ambidestria. Essa particularidade surge no momento em que a empresa consegue a manutenção do ritmo de desenvolvimento e pesquisa de novos produtos e serviços, ao mesmo tempo que aperfeiçoa continuamente os já existentes. March (1991) afirma que uma empresa pode colocar em risco a maximização do desempenho ao se concentrar unicamente em atividades de exploração ou de exploração. Esse pensamento é corroborado por Smith e Tushman (2005), Lin, Yang e Demirkan (2007), Han e Celly (2008) e Silveira-Martins (2012).

Diante desse aspecto, presume-se que o comportamento gerencial direcionado a práticas ambidestras amplia positivamente os horizontes de performance da empresa, amenizando as constantes carências organizacionais com a melhor aplicação dos recursos. Frente a essa conjuntura teórica, buscou-se identificar um segmento que possuísse características similares às relatadas, no qual o gestor criasse produtos continuamente e também os melhorasse. Nesse sentido, o setor vitivinícola brasileiro foi escolhido por apresentar tais características e estar passando por grandes transformações.

Não foram identificadas pesquisas com a propriedade de assinalar as características gerenciais do segmento; no entanto, novos produtos são constantemente desenvolvidos, conforme identificam o Sindicato da Indústria do Vinho do Rio Grande do Sul (Sindivinho), União Brasileira de Vitivinicultura (Uvibra), Federação das Cooperativas do Vinho (Fecovinho) e Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin), informando que o Brasil produz vinhos finos, de mesa, espumantes e suco de uva, além de outros produtos derivados da uva e do vinho, como vinagre, vermute, e, mais recentemente, as sangrias e coquetéis com vinho (FECOVINHO, 2012). Os produtos existentes estão sendo continuamente melhorados com o incremento de novas tecnologias, como barris de inox, tipos de parreiras (sistema latada ou GDC), sendo que a qualidade crescente do vinho brasileiro é atestada por críticos nacionais e

internacionais – nos últimos anos, os vinhos do Brasil conquistaram mais de 2.500 medalhas pelo mundo (FECOVINHO, 2012).

Assim, visualiza-se que os gestores do setor vinícola brasileiro recebem uma grande carga de responsabilidade de como melhor gerir seus recursos, a fim de equalizar as atividades da empresa (entre criar e melhorar produtos), observando a influência desafiadora do ambiente, para o alcance do melhor resultado possível. Essa contextualização é reforçada pelo Sindivinho (2012), ao destacar que, se esse contexto se mantiver, em menos de vinte anos corre-se o risco de não existir mais produção de vinho fino nacional.

Por oportuno, registra-se a deficiência existente no segmento vinícola em termos de recursos comerciais, marketing e logística, insuficientes para concorrer com as grandes empresas internacionais, haja vista que a maior parte das empresas nacionais, cerca de 70%, é de pequeno porte (SINDIVINHO, 2012; UVIBRA, 2012; FECOVINHO, 2012).

Diante desses aspectos, supõe-se que um comportamento estratégico alinhado com decisões em prol da ambidestria da organização vinícola poderá levar a organização a se manter no mercado e alcançar melhores resultados. Assim, a presente pesquisa tem como objetivo entender essas relações, estudando a correlação entre as tipologias de comportamento estratégico de Miles e Snow com as ações ambidestras (MARCH, 1991) das indústrias vinícolas brasileiras.

Nesse 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 estratégico e ambidestria. Na segunda seção, apresenta-se o quadro teórico de referência, que procura situar o contexto intelectual no qual 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 a análise dos dados das empresas pesquisadas e na última seção, à guisa de conclusão, tecem-se reflexões, novas direções e possibilidades para pesquisas sobre comportamentos estratégicos e ambidestria.

## 2 MARCO TEÓRICO

Esta seção busca contextualizar o comportamento estratégico, a ambidestria organizacional e as hipóteses a serem verificadas.

### 2.1 Comportamento estratégico

O comportamento estratégico é aquele que direciona a empresa para as oportunidades de mercado e controle dos recursos existentes (BROWN; DAVIDSSON; WIKLUND, 2001). Os gestores têm diferentes comportamentos estratégicos e enfrentam uma grande variedade de condições internas e externas. Assim, para alcançar um desempenho superior, os gestores devem ter seu comportamento levado em conta na elaboração da estratégia ou na implementação de capacidades na organização (SLATER; OLSON; HULT, 2006).

Malik e Naeem (2011) sugerem que as tipologias mais influentes são provavelmente aquelas de Abell (1980), Miller (1992), Porter (1980a), Treacy e Wiersema (1995) e Miles e Snow (1978). Pouco depois de Miles e Snow publicarem sua tipologia de estratégia, Porter (1980b) apresentou seu conjunto de “estratégias genéricas” e Abell (1980) seguiu com suas “janelas estratégicas”. Miller (1992), mais tarde, apresentou seu ponto de vista em forma de “*gestalt* de alto desempenho”, com a ajuda de consultores de estratégia, Treacy e Wiersema (1995), logo depois, postulam com o que chamaram de “a liderança do mercado”.

A tipologia Miles e Snow (1978) é uma das mais populares na literatura, e dentre os estudos já realizados temos os de Hambrick (1983), Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), Walker et al. (2003) e mesmo depois de mais de um quarto de século a tipologia é considerada um modelo conceitual marco (HAMBRICK, 2003).

Nesse sentido, e conforme já anunciado, a tipologia de comportamento estratégico de Miles e Snow (1978) será a utilizada na presente pesquisa, uma vez que se entende que ela preenche as lacunas deixadas pelas demais abordagens, identificando de forma confiável o comportamento estratégico do gestor. Isso é reforçado por Sollosy

(2013), que afirma ser a tipologia de Miles e Snow a melhor escolha quando se deseja estudar comportamento estratégico. O autor afirma que a tipologia desses autores tem recebido aceite geral dentro do campo da administração estratégica e justifica seu uso dizendo que ela tem recebido ampla atenção da literatura de gestão e marketing estratégico até os dias de hoje.

### 2.1.1 *Tipologia de Miles e Snow*

De acordo com Miles e Snow (1978), uma organização é tanto uma finalidade articulada quanto um mecanismo para a realização da missão estabelecida. A maioria das organizações se envolve em um processo contínuo de avaliar o seu propósito, questionar, verificar e redefinir a maneira pela qual interagem com seus ambientes. Empresas eficazes esculpem e mantêm um mercado viável para os seus produtos ou serviços, ao passo que as ineficazes falham nessa tarefa de alinhamento com o mercado. De acordo com os autores, as organizações devem constantemente modificar e aperfeiçoar seus mecanismos para o alcance dos objetivos – reajustando sua estrutura e relacionamentos com as tomadas de decisões, além do processo de controle. Ademais, organizações eficientes são marcadas por estabelecer mecanismos que complementem suas estratégias de mercado.

Diante desse contexto, os autores desenvolveram um modelo de adaptação que apresenta as principais decisões a serem tomadas para que a organização se mantenha alinhada com o ambiente e, na sequência, mostraram as tipologias de comportamento estratégico adotadas neste processo.

Para Miles e Snow (1978), a abordagem da escolha estratégica afirma que a eficácia da adaptação organizacional depende das percepções das coalizões dominantes, das condições ambientais e das decisões de mercados. Como esse processo é complexo e dinâmico, pode ser separado em três grandes problemas, que sempre cabe à administração resolver: um problema de cunho empreendedor; outro relacionado à engenharia; e o terceiro de caráter administrativo. Os autores chamam esse

processo de ciclo adaptativo e, em organizações maduras, cada um desses três problemas ocorre com maior ou menor simultaneidade.

O problema empreendedor (visão empreendedora), que em uma nova organização talvez se apresente, inicialmente, de maneira superficial, deve ser desenvolvido em uma definição concreta de um domínio organizacional, ou seja, a definição de produto ou serviço específico e de um mercado-alvo ou mercado segmentado. Já o problema de engenharia é descrito pelos autores como sendo aquele que envolve a criação de um sistema para solucionar os problemas empreendedores.

A redução, principalmente, da incerteza no sistema organizacional ou racionalização e estabilização das atividades enfrentadas e resolvidas com sucesso pela organização durante a fase empreendedora e de engenharia, é o papel do problema administrativo.

Em suma, as características do ciclo adaptativo são destacadas por Miles e Snow (1978) como sendo uma fisiologia geral do comportamento organizacional, em que os três problemas – empreendedor, engenharia, e administrativo – estão intrinsecamente interligados e sua adaptação ocorre frequentemente ao moverem-se de forma sequencial através das fases empreendedora, engenharia e administrativa, mas o ciclo pode ser desencadeado de qualquer um desses pontos; por fim, as decisões adaptativas tomadas hoje tendem a enrijecer e tornarem-se aspectos da estrutura de amanhã.

No entender de Miles e Snow (1978), a movimentação nas fases do ciclo adaptativo é realizada por quatro tipos de tipologias de comportamento estratégico: defensor, prospector, analista e reativo. De acordo com os autores, o comportamento estratégico defensor reflete organizações que têm estreito domínio produto-mercado. Nesse caso, os gestores são altamente especialistas em área limitada de operações da organização e não tendem a realizar pesquisas em busca de novas oportunidades fora de seus domínios. Como resultado, essas organizações raramente precisam fazer grandes ajustes em sua tecnologia, estrutura ou métodos de operações. Em vez disso, dedicam atenção primária para melhorar a eficiência das operações existentes.

Os prospectores têm como característica a contínua busca por oportunidades de mercado, respondendo regularmente às tendências emergentes do meio ambiente. Assim, essas organizações muitas vezes são as criadoras de mudança e geram incerteza nos concorrentes; no entanto, em razão de sua forte preocupação para com a criação de produto e mercado, pecam na eficiência.

As organizações que operam em dois tipos de domínio produto-mercado, um relativamente estável e o outro em mudança, são classificadas por Miles e Snow (1978) como analistas. Esse comportamento, em áreas estáveis, opera rotineiramente e de forma eficiente por meio do uso de estruturas formais e processos. Em áreas mais turbulentas, os gestores procuram observar de perto seus concorrentes em busca de novas ideias e, então, adotam rapidamente aquelas que parecem ser as mais promissoras.

O último tipo de comportamento é o reativo, que resulta em organizações nas quais os gestores frequentemente percebem as mudanças e as incertezas que ocorrem em seus ambientes organizacionais, mas são incapazes de responder de forma eficaz. Essa inércia é causada pela falta de relação consistente entre estratégia e estrutura, resultando em raros ajustes de qualquer tipo e, quando o realizam, o fazem por pressões ambientais.

A lógica do modelo de Miles e Snow (1978) favorece a administração na complexidade, facilitando a formulação de estratégias com diferentes visões incorporadas, além de contínuas reconfigurações que sustentam a organização nas adversidades ambientais (DEGENHARDT; MAÑAS, 2005).

## 2.2 Ambidestria

As pesquisas sobre ambidestria tiveram seu marco inicial com a apresentação do modelo desenvolvido por Duncan (1974) direcionado a organizações inovadoras, centrando-se tanto na estrutura como no processo. O modelo apresentado foi dividido em duas dimensões.

A primeira foi chamada de iniciação de criação; nela, um maior grau de complexidade, um

menor grau de formalização e uma baixa centralização facilitariam a coleta e o processamento das informações, cruciais para essa etapa. Já a segunda dimensão é a de implementação, na qual um alto nível de formalização e centralização e um baixo nível de complexidade poderiam reduzir o conflito dos papéis organizacionais e a ambiguidade que, por consequência, poderiam prejudicar essa fase.

Ao ampliar os estudos de Duncan (1974), March (1991) destacou que a definição de ambidestria organizacional está ancorada no equilíbrio entre as ações de exploração (*exploration*), definidas por Duncan (1974) como iniciação, e exploração (*exploitation*), anteriormente chamadas de implementação. No entendimento do autor, as atividades de exploração estão ligadas diretamente à variação, tomadas de decisões com riscos, experimentação, flexibilidade, descoberta, criação de produtos e/ou serviços. Já as atividades de exploração são direcionadas ao refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução das atividades fins da organização.

Os sistemas organizacionais que se dedicam exclusivamente à exploração tendem a visualizar somente os custos da diferenciação (refino), desconsiderando seus benefícios, sendo que as características dos produtos e serviços estão alicerçadas em muitas ideias novas, porém com pouca competência distintiva. Por outro lado, sistemas que se empenham nas atividades de exploração, com a exclusão de ações de exploração, também estarão desbalanceados em suas ações, pois a implementação de novos produtos e serviços também é fundamental para acompanhar as mudanças no mercado (MARCH, 1991).

Por certo, o resultado almejado pela ambidestria é um desempenho organizacional sustentável que, de acordo com Smith e Tushman (2005), depende da real busca pela exploração e exploração por parte da alta cúpula da empresa. Em complemento, os autores afirmam que essas práticas (exploração e exploração) são, muitas vezes, tidas como contraditórias às arquiteturas organizacionais.

Reforçando o caráter benéfico do processo ambidestro para a empresa, apontado por Lin, Yang e Demirkan (2007), e contribuindo para

eliminar o maior número de questionamentos sobre o tema, surge a pesquisa de Han e Celly (2008). De acordo com esses autores, novos empreendimentos internacionais que abraçaram a ambidestria como estratégia desfrutaram de um desempenho superior àqueles que não o fizeram. Eles reforçam que o fato de ser um novo empreendimento e, por consequência, possuir grandes restrições de recursos não os obriga a desistir da ambidestria como estratégia.

Mom, Bosch e Volverda (2007) complementam afirmando que o sucesso da ambidestria está intimamente ligado ao fluxo do conhecimento e arguem que o fluxo na estrutura hierárquica de baixo para cima e horizontalmente relaciona-se de forma positiva às atividades de exploração, ao passo que o fluxo de cima para baixo possui coesão com as atividades de exploração.

Já no entender de Li e Lin (2008), a percepção do gestor sobre o ambiente é o principal mecanismo para geração da ambidestria na organização. Dependendo da forma como os gestores visualizam o cenário, será possível desenvolver um processo ambidestro, ou optar por explorar ou explorar. Se esses gestores perceberem oportunidades, poderão flexibilizar a tomada de decisão, tornando-se sensíveis às necessidades dos clientes e promovendo a criação de novos produtos que as satisfaçam (explorar); por outro lado, se forem percebidas ameaças, eles poderão assegurar o *status quo* e, utilizando-se da experiência existente, promover somente inovações incrementais (explorar).

Taylor e Helfat (2009) afirmam que o papel do gestor, como tomador de decisão sobre a ambidestria, envolve a regência das principais tecnologias, antigas e novas, além de ativos complementares. Para os autores, essas variáveis fazem que o comportamento gerencial muitas vezes fique vinculado somente à manutenção do conhecimento existente; no entanto, as organizações não podem se manter competitivas com atividades que não sejam úteis nas operações em curso, devendo constantemente rever o processo organizacional em prol de ações balanceadas de exploração e exploração.

Não se pode esquecer, contudo, que o desenvolvimento da ambidestria não é um processo

imediatista; seu progresso exige atenção, investimento e comprometimento por parte de todos os atores organizacionais (TAN; ZENG, 2009). Não obstante, Prieto e Santana (2012) identificaram que o comprometimento e o envolvimento dos recursos humanos das organizações estão positivamente relacionados ao clima social, que por sua vez facilita o desenvolvimento da ambidestria e melhora o desempenho.

Ramachandran (2012) defende que a ambidestria pode ser adquirida não somente por meio do equilíbrio entre as ações de exploração e exploração, como preconizou March (1991), mas também por meio de ações direcionadas a uma das dimensões em especial. Para Ramachandran (2012), o equilíbrio das dimensões representa uma ambidestria simétrica, ao passo que o direcionamento para práticas de exploração ou exploração pressupõe igualmente essa capacidade, no entanto assimétrica, possuindo o mesmo poder em relação ao desempenho. Esse posicionamento já fora validado por Silveira-Martins, Rosseto e Añaña (2013).

Segundo as pesquisas de Hsu, Lien e Chen (2013), foi possível identificar que, em empresas com investimento estrangeiro direto, a existência de ambidestria com práticas equilibradas entre exploração e exploração gerou maior desempenho frente às demais organizações que não optaram por essa estratégia.

### 2.3 Hipóteses

O comportamento estratégico prospectador reflete a capacidade de encontrar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado, experimentando respostas às tendências do ambiente, criando incertezas e mudanças às quais os concorrentes devem responder (MILES; SNOW, 1978). Dessa maneira, evidencia-se que existe relação entre o comportamento prospectador e as ações de exploração e, por conseguinte, com a ambidestria.

O Prospectador é muitas vezes um comportamento muito associado à exploração perpétua. Essa adição contínua de novos produtos ou mercados, muitas vezes acompanhada de contenção a outros domínios, dá aos produtos e mercados

dos prospectores aparência de fluidez (MILES; SNOW, 1978). Para prosperar, e até mesmo sobreviver, prospectores precisam desenvolver e manter a capacidade de monitorar continuamente uma grande variedade de condições ambientais. Como as atividades de escanear [exploração] o ambiente precisam se estender além do domínio da organização, os prospectores são muitas vezes os criadores de mudança em seus respectivos setores (MILES; SNOW, 1978).

Diante desse cenário, pretende-se analisar a seguinte hipótese:

**H1a:** O comportamento estratégico prospector tem relação com a ambidestria organizacional.

Já a tipologia de comportamento defensor imprime um “ganho de qualidade em seus produtos refinando os que já existem” (HAMBRICK, 1983, p. 12). Dessa forma, acredita-se que esse predicado tenha similaridade com as ações de exploração, componentes da ambidestria organizacional.

Os defensores têm uma estreita e focada concentração na dimensão da exploração. Defensores são mais propensos a dirigir seus produtos ou serviços especificamente para um segmento limitado do mercado potencial. O mercado específico é muitas vezes percebido como o mais saudável e mais viável. O Defensor parece continuar a servir os clientes satisfeitos e, assim, estabilizar as relações dentro do segmento de mercado, como a manutenção de um fluxo contínuo e a aceitação de seus produtos e serviços (MILES; SNOW, 1978). Defensores frequentemente jogam o sucesso da organização em sua capacidade de agressivamente manter sua posição no mercado dentro de seu segmento de mercado escolhido. Organizações defensivas tendem a ignorar a evolução do produto ou serviço fora de seu domínio selecionado.

A atenção é focada nos esforços contínuos e intensivos para permanecer mais exploradora de seus produtos ou serviços estabelecidos. Como resultado, o desenvolvimento do produto, se ocorre, geralmente é realizado como uma extensão (exploração) dos produtos atuais ou serviços em áreas afins (MILES; SNOW, 1978). Em resumo, o problema empreendedor dos defensores implica a criação de um domínio estável estreito por

meio de uma limitada combinação de produtos e mercados; ênfase na proteção de seu domínio a partir dos concorrentes; tendência a ignorar os desenvolvimentos externos; e mínimo [novo] desenvolvimento produto.

Nessa lógica emerge a seguinte hipótese:

**H1b:** O comportamento estratégico defensivo tem relação com a ambidestria organizacional.

Observa-se que o comportamento analista é entendido como sendo aquele em que a empresa tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e, ao mesmo tempo, tenta adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor (GIMENEZ, 1998). Esse tipo de comportamento é uma combinação entre o prospector e o defensor (RIBEIRO; ROSSETTO; VERDINELLI, 2011). Complementa-se esse pensamento recordando que, segundo a teoria e os apontamentos das hipóteses H1a e H1b, acredita-se que o comportamento prospector possua vinculação com as ações exploração e o defensor com as de exploração.

Diante desses achados, presume-se que o comportamento analisado tem relação com o processo ambidestro das organizações, o que é reforçado por March (1991) quando afirma que a ambidestria somente será possível se a empresa, de maneira balanceada, explorar (criar, desenvolver) e explorar (melhorar, ajustar) seus produtos e serviços.

Miles e Snow (2003) identificaram essas organizações, muitas vezes rotuladas como “*second movers*”, como residentes entre os extremos que eles apontam como defensivos (H1a) e prospectores (H1b). Essa terceira orientação organizacional destaca os comportamentos marcantes mais do que os outros dois, minimizando riscos, maximizando a oportunidade de aumentar os lucros. O desafio para essas organizações se dá na localização e exploração de novas oportunidades de produtos e de mercado, mantendo, simultaneamente, um núcleo estável e sustentável de produtos e clientes. Essas organizações parecem preparadas e prontas para se mover rapidamente para qualquer novo produto ou mercado que recebeu recentemente

um certo grau de aceitação. Em essência, essas organizações são seguidoras ávidas de mudança.

Muito do crescimento dessas organizações é obtido por meio de penetração no mercado, pois a orientação básica delas se concentra em seu produto tradicional – base de mercado. Dos três arquétipos identificados por Miles e Snow, o analisador apresenta a melhor representação das capacidades dinâmicas ambidestras. Mantendo-se a abordagem de Gupta et al (2006), argumenta-se que a orientação do analista exemplifica o sincronismo de ambas: prospecção e exploração. A investigação nessa área sugere que o sucesso nesse domínio, o crescimento, deve ser resultado do desenvolvimento de produto e mercado.

Logo, procura-se examinar a seguinte hipótese:

**H1c:** O comportamento estratégico analista tem relação com a ambidestria organizacional.

Já o comportamento estratégico reativo não possui um padrão consistente e estável de ajuste a seu ambiente, sendo caracterizado como um insucesso em termos de estratégia (MILES; SNOW, 1978; RIBEIRO; ROSSETTO; VERDINELLI, 2011). Logo, suas características, teoricamente, compactuam negativamente com as práticas ambidestras.

Cada um dos três arquétipos estratégicos anteriores – prospector, analista e defensor –, independentemente da respectiva orientação, exibe uma característica comum: a de ser consistente na busca de sua orientação. O quarto arquétipo, o reativo, é consistente apenas em suas reações e ajustamentos inconsistentes e instáveis em seu ambiente. Essas organizações têm uma incapacidade de organizar resposta consistente quando confrontadas com as mudanças no ambiente.

Fontes potenciais para essas aparentes inconsistências das organizações, incluem (1) incapacidade de gestão para articular uma estratégia organizacional viável; (2) estratégia possivelmente articulada, sem que os requisitos tecnologias, engenharia, estruturas e processos estejam devidamente ligados, ou (3) gestão que adere cegamente a uma determinada estratégia impotente por

alterações no ambiente externo (MILES; SNOW, 1978). A falha final do reator é sua incapacidade para sempre perseguir um foco exploratório (prospector), um foco explorador (defensor) ou alguma mistura sistematicamente trabalhada dos dois (analisador). O reativo cai, frequentemente, no ciclo desagradável de responder inadequadamente às mudanças ambientais e à incerteza.

O reativo tem desempenho geralmente pobre e, como resultado, essas organizações tornam-se cada vez mais relutantes para agir agressivamente no futuro (CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990). A resposta do reativo ao problema empresarial tende a ser desigual, transitória, com estocadas oportunistas e posturas de enfrentamento que apresentam uma propensão para reações dominadas pelo problema de maneira esporádica. O resultado desse comportamento é apressado e muitas vezes a mudança é impensada. De acordo com Hughes e Morgan (2008), as exposições do reativo não são claras – como resultado, respondem a eventos competitivos externos quando forçados e, provavelmente, de maneira inconsistente e instável. De fato, quando comparado com os outros arquétipos, o reativo é melhor categorizado por uma baixa propensão para ambos os comportamentos: exploratório e explorador.

Diante desse cenário, a seguinte hipótese será avaliada, visando confirmar essa associação:

**H1d:** O comportamento estratégico reativo tem relação com a ambidestria organizacional.

Realizadas as contextualizações anteriores, a seguir serão apresentados os procedimentos metodológicos que instrumentalizaram a presente pesquisa, com vistas aos testes das hipóteses.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa valeu-se da abordagem quantitativa e da estratégia de pesquisa *survey*. Na presente pesquisa, a amostra foi intencional, com escolha das empresas por acessibilidade em um total de 150 empresas, sendo formada por: 114 empresas do estado do Rio Grande do Sul; 29 de

Santa Catarina; 3 do Paraná; 2 de Pernambuco; 1 de São Paulo e 1 cujo Estado de origem não foi possível identificar. Para a identificação das variáveis que apoiaram a mensuração do construto comportamentos estratégicos, levou-se em consideração a pesquisa de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). Essa escala é consistente, de fácil administração e possui valor no diagnóstico para os estrategistas e suas organizações (CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990).

Além disso, destaca-se que o instrumento já foi replicado por outras pesquisas e demonstrou consistência nos resultados, a exemplo de Gimenez et al. (1999), Gulini (2005), Teixeira, Rossetto e Carvalho (2009), Gardelin, Rossetto e Verdinelli (2011), Ribeiro, Rossetto e Verdinelli (2011) e Silveira-Martins (2012).

A mensuração do comportamento estratégico foi realizada por meio de 11 questões que reproduzem os seguintes aspectos: a) caracterização dos produtos oferecidos; b) imagem no mercado; c) tempo gasto em monitorar as mudanças e

tendências no mercado; d) motivos do crescimento ou diminuição da demanda; e) metas mais importantes; f) caracterização das competências e habilidades dos funcionários; g) mecanismo de proteção dos concorrentes; h) concentração do gerenciamento; i) preparação para o futuro; j) descrição da estrutura; e k) procedimentos de avaliação do desempenho. Originalmente, para cada questão existe uma resposta atrelada a um tipo de comportamento: prospector, defensor, analítico e reativo.

Cada questão foi classificada com um indicador. Assim, atribuiu-se: a) ao comportamento prospector, os indicadores Pro1 ao Pro11; b) ao comportamento reativo, os indicadores Rea1 ao Rea11; c) ao comportamento analista, os indicadores Ana1 ao Ana11; e; d) ao comportamento defensor, os indicadores Def1 ao Def11, conforme Quadro 1.

Para a análise dos dados consideraram-se as respostas como variáveis dicotômicas. Assim, a variável assinalada pelo respondente, para cada uma das questões, correspondeu a 1, e as demais a 0.

**QUADRO 1** – Itens construto comportamento estratégico

Construto	Dimensão	Item
COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO	Prospector	<b>Pro1</b> Os produtos e serviços que são oferecidos aos clientes são mais bem caracterizados como inovadores e estão constantemente mudando e ampliando sua área de aplicação.
		<b>Pro2</b> A empresa tem uma imagem no mercado de organização que tem reputação de ser inovadora e criativa.
		<b>Pro3</b> O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser mais bem descrito como extenso, pois a empresa está constantemente monitorando o mercado.
		<b>Pro4</b> O crescimento ou redução de nossa demanda é devido muito provavelmente a nossa prática de entrar agressivamente em novos mercados, com novos tipos de serviços/ produtos.
		<b>Pro5</b> Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e o compromisso com a garantia de que pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos/serviços e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis.
		<b>Pro6</b> As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser mais bem caracterizadas como amplas e empreendedoras: suas habilidades são diversas e flexíveis e os habilitam a mudar de forma criativa.
		<b>Pro7</b> Uma das coisas que protege a empresa de outros concorrentes é o fato de ser capaz de desenvolver novos produtos/serviços e novos mercados de maneira consistente.
		<b>Pro8</b> O gerenciamento da empresa tende a se concentrar em desenvolver novos serviços ou se expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado.
		<b>Pro9</b> A organização se prepara para o futuro identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de produtos ou serviços inovadores no ramo de negócio da empresa ou atender a novos mercados.
		<b>Pro10</b> A estrutura da empresa é orientada para serviço/produto ou pelo mercado.
		<b>Pro11</b> Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são mais bem descritos como descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem.

Construto	Dimensão	Item
COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO	Defensor	<b>Def1</b> Os serviços e produtos que são oferecidos aos clientes são mais bem caracterizados como bem focados, relativamente estáveis e bem definidos na organização e no mercado.
		<b>Def2</b> A empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que oferece poucos produtos/serviços, porém seletivos e de alta qualidade.
		<b>Def3</b> O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser mais bem descrito como mínimo; a empresa realmente não passa muito tempo monitorando o mercado.
		<b>Def4</b> O crescimento ou diminuição da demanda é devido provavelmente à prática de concentração de desenvolvimento de mercados que já são servidos pela empresa.
		<b>Def5</b> Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e o compromisso com a manutenção dos custos, deixando-os sob controle.
		<b>Def6</b> As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser mais bem caracterizadas como especializadas: suas habilidades são concentradas em poucas áreas específicas.
		<b>Def7</b> Uma das coisas que protege a empresa de outros concorrentes é o fato de ser capaz de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.
		<b>Def8</b> O gerenciamento da empresa tende a se concentrar em manter uma situação segura por meio de medidas de controle de custos de qualidade.
		<b>Def9</b> A organização se prepara para o futuro identificando aqueles problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar nossos serviços ou produtos e nossa posição de mercado.
		<b>Def10</b> A estrutura da empresa é funcional por natureza (isto é, organizada em departamentos).
		<b>Def11</b> Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são mais bem descritos como centralizados e basicamente de responsabilidade da alta gerência.
	Analista	<b>Ana1</b> Os serviços e produtos oferecidos aos clientes são mais bem caracterizados como alguns sendo bastante estáveis ao passo que outros são inovadores.
		<b>Ana2</b> A empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que adota novas ideias e inovações, mas somente após análise cuidadosa.
		<b>Ana3</b> O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser mais bem descrito como sendo médio – a empresa gasta algum tempo monitorando o mercado.
		<b>Ana4</b> O crescimento ou diminuição da demanda é devido muito provavelmente à prática de aprofundamento nos mercados que já são servidos, ao passo que são adotados novos produtos/serviços somente após uma análise cuidadosa de seu potencial.
		<b>Ana5</b> Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e o compromisso com a análise cuidadosa dos custos e receitas para manter os custos sob controle, seletivamente gerar novos produtos/serviços e entrar em novos mercados.
		<b>Ana6</b> As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser mais bem caracterizadas como analíticas: suas habilidades os capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos produtos/serviços e novos mercados.
		<b>Ana7</b> Uma das coisas que protege a empresa de outros concorrentes é o fato de ser capaz de cuidadosamente analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado.
		<b>Ana8</b> O gerenciamento da empresa tende a se concentrar em analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas que apresentam potenciais e, ao mesmo tempo, mantêm a situação financeira protegida.
		<b>Ana9</b> A organização se prepara para o futuro identificando as tendências de negócios cujo potencial a longo prazo já foi demonstrado por outras empresas e podem ajudar a resolver os problemas relativos aos produtos/serviços de nossa empresa.
		<b>Ana10</b> A estrutura da empresa é essencialmente funcional, porém possui também uma estrutura orientada para produtos ou serviços nas áreas que são mais novas.
<b>Ana11</b> Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são mais bem descritos como centralizados em áreas de produtos/serviços mais estáveis, e mais participativos em áreas mais novas ou emergentes.		

Construto	Dimensão	Item
COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO	Reativo	<b>Rea1</b> Os serviços e produtos oferecidos aos clientes estão em estado de transição e, em grande parte, buscando responder a oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente.
		<b>Rea2</b> A empresa tem uma imagem no mercado de organização que reage às oportunidades ou ameaças para manter ou melhorar a posição.
		<b>Rea3</b> O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser mais bem descrito como esporádico; a empresa às vezes gasta muito tempo e às vezes gasta pouco tempo para monitorar o mercado.
		<b>Rea4</b> O crescimento ou a diminuição da demanda se deve muito provavelmente à prática de responder às pressões do mercado, tendo poucos riscos.
		<b>Rea5</b> Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e o compromisso com a proteção contra ameaças críticas, tomando todas as iniciativas necessárias.
		<b>Rea6</b> As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser mais bem caracterizadas como fluidas: as habilidades estão relacionadas às demandas de curto prazo do mercado.
		<b>Rea7</b> Uma das coisas que protege a empresa de outros concorrentes é o fato de ser capaz de responder às tendências, apesar de, muitas vezes, ter potencial de resposta moderado.
		<b>Rea8</b> O gerenciamento da empresa tende a se concentrar em atividades ou funções de negócio que mais necessitam de atenção, dadas as oportunidades ou problemas que enfrenta atualmente.
		<b>Rea9</b> A organização se prepara para o futuro identificando as melhores soluções possíveis para esses problemas ou desafios que requerem atenção imediata.
		<b>Rea10</b> A estrutura da empresa é contínua e mutante, para permitir conhecer oportunidades e resolver problemas que possam surgir.
		<b>Rea11</b> Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são mais bem descritos como fortemente orientados para os requisitos de informação que exigem atenção imediata.

Fonte: Adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990, p. 381)

Já para levantamento das informações sobre ambidestria organizacional foi utilizado o instrumento desenvolvido por Jansen (2005). Observa-se que outras aplicações do instrumento já foram realizadas, a exemplo das pesquisas de Jansen, Bosch e Volberda (2006), Jansen et al. (2008) e Jansen et al. (2009), confirmando sua aplicabilidade e consistência. Para o levantamento dos dados foi utilizada uma escala de

1 a 6, sendo que a pontuação 1 foi atribuída à mínima intensidade nas ações e a 6 à máxima intensidade nas ações de exploração e exploração das empresas. O questionário foi composto por 14 questões. Os indicadores foram classificados de Ext1 a Ext7 (questões referentes a exploração) e Exr1 a Exr7 (questões referentes a exploração), conforme Quadro 2.

**QUADRO 2** – Itens construto ambidestria organizacional

Construto	Dimensão	Item
AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL	Exploração	<b>Exr1</b> A empresa aceita exigências que vão além de produtos e serviços existentes.
		<b>Exr2</b> A empresa cria novos produtos e serviços.
		<b>Exr3</b> A empresa experimenta novos produtos e serviços no mercado local.
		<b>Exr4</b> A empresa comercializa produtos e serviços que são completamente novos.
		<b>Exr5</b> A empresa frequentemente utiliza novas oportunidades em novos mercados.
		<b>Exr6</b> Regularmente, a empresa utiliza novos clientes e novos mercados.
		<b>Exr7</b> Regularmente, a empresa busca se aproximar de novos clientes em novos mercados.
	Exploração	<b>Ext1</b> A empresa frequentemente melhora o fornecimento de produtos e serviços existentes.
		<b>Ext2</b> A empresa regularmente implementa pequenas adaptações de produtos e serviços existentes.
		<b>Ext3</b> A empresa introduz melhorias nos produtos e serviços existentes no mercado local.
		<b>Ext4</b> A empresa melhora a eficiência da provisão de produtos e serviços.
		<b>Ext5</b> A empresa aumenta a economia de escala em mercados existentes.
		<b>Ext6</b> A empresa amplia serviços para os clientes existentes.
		<b>Ext7</b> Para a empresa, a redução dos custos dos processos internos é um objetivo importante.

Fonte: Adaptado de Jansen (2005, p. 95)

As relações entre os construtos comportamento estratégico (por meio de suas taxonomias) e a ambidestria organizacional pode ser observada na Figura 1.

Com o intuito de validar o instrumento a ser aplicado junto aos gestores, primeiro foi realizado pré-teste com um ex-diretor de uma das empresas líderes em vinhos nacionais. Nessa etapa, o questionário foi respondido, sendo identificados os ajustes necessários para a plena compreensão dos futuros entrevistados. O questionário foi preenchido presencialmente e, após os ajustes recomendados, respondido novamente por meio de *link* na *web*.

Em uma segunda etapa, procedeu-se o preenchimento, não presencial, do instrumento por dois gestores de empresas vinícolas de Estados distintos, um de Santa Catarina e outro do Paraná, para identificação do nível de compreensão das questões. Após o preenchimento realizou-se o contato telefônico com os respondentes para verificar o nível de entendimento e dificuldades no processo. Não tendo sido identificada qualquer necessidade de modificação, fez-se a coleta dos dados via *web* e presencialmente. Ressalta-se que os

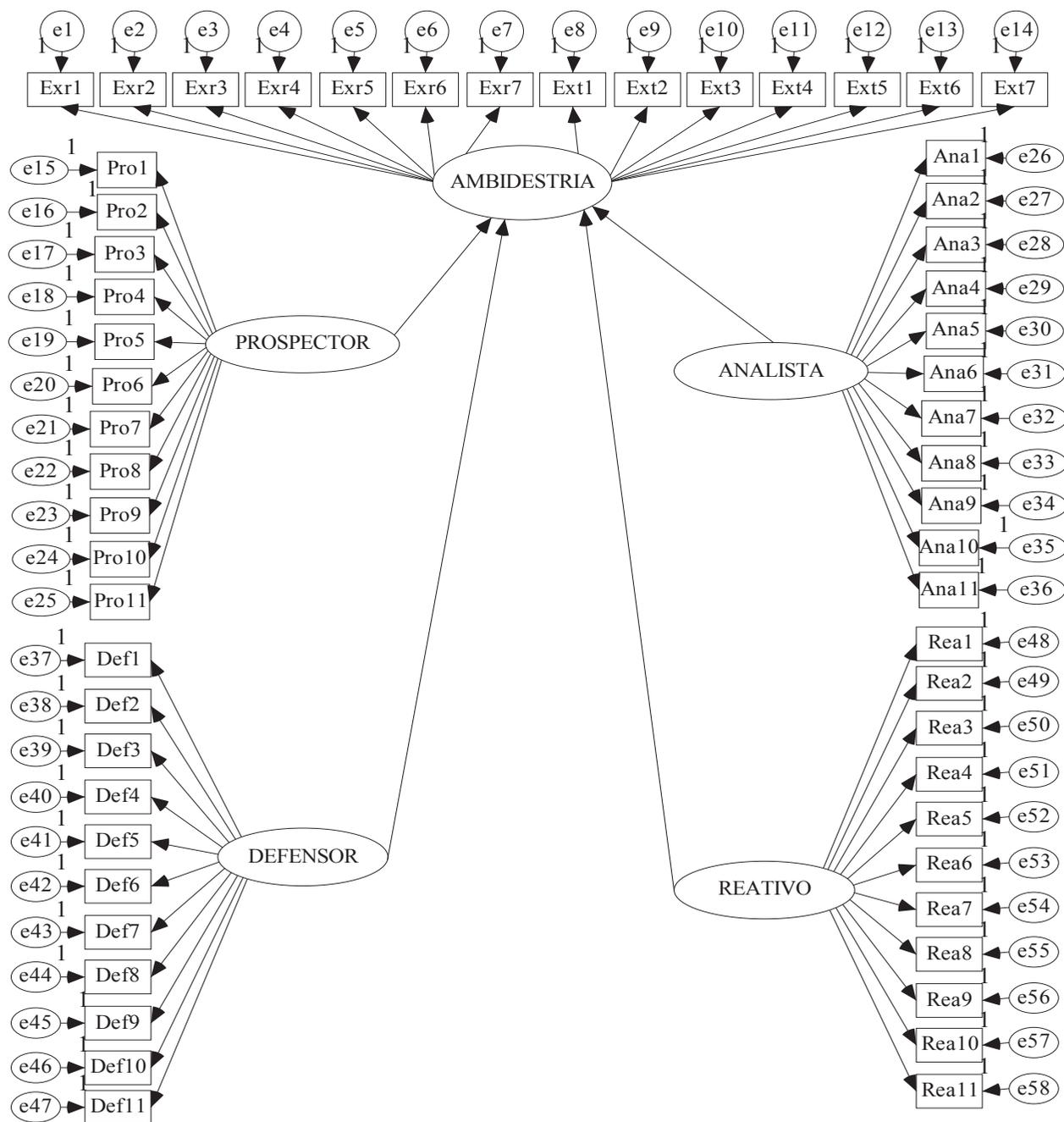
apontamentos foram apenas de ordem semântica (sinônimos e concordância verbal).

Como o construto comportamento estratégico possui uma base de dados dicotômica, para o tratamento dos dados optou-se pelo software MPlus®, versão 7. Por meio desse sistema efetuou-se a 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 nesse modelo foi possível estudar as hipóteses e apresentar as considerações finais. O modelo inicial de equações estruturais pode ser visualizado na Figura 1. O ajustamento do modelo foi avaliado segundo os critérios recomendados pelos mesmos autores, a saber: qui-quadrado ( $X^2$ ); 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 ( $RMSEA < 0,100$ ).

Além disso, para mensuração foi necessário utilizar um estimador alternativo ao de máxima verossimilhança (ML), padrão nas pesquisas tendo em vista sua robustez, por conta de os dados serem binários (comportamento estratégico) e não representarem normalidade, pré-requisito para a utilização da ML. Nesse caso, o aconselhado

por Muthén e Muthén (2010) é a utilização do estimador robusto de mínimos quadrados ponderados (WLSMV). De acordo com Brown (2006) o único pacote estatístico que disponibiliza esse método é o MPlus®, ressaltando a adequação desse software à pesquisa.



**FIGURA 1** – Modelo inicial de equações estruturais

Fonte: Dos autores.

Com base nesses pressupostos metodológicos, na próxima seção serão apresentados o tratamento e a análise dos dados coletados.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados compreendeu diferentes etapas. A primeira foi a realização da análise fatorial confirmatória (AFC) e, na sequência, procedeu-se a elaboração do modelo de mensuração geral e o teste das hipóteses, conforme será apresentado na sequência.

##### 4.1 Análise fatorial confirmatória (AFC)

Em observação aos valores do comportamento prospector, identificou-se que existe

significância no modelo apresentado inicialmente ( $p = 0,309$ ) e que os valores de CFI (0,963) e TLI (0,954) estão acima do mínimo esperado. O RMSEA (0,025) se projetou abaixo do valor esperado.

Visando a melhor ajuste do modelo, optou-se por testar um novo (chamado de alternativo), excluindo cada um dos indicadores (um a um) com coeficientes menores de 0,600, como recomenda Kline (2011), e verificando a cada passo os índices de ajuste do modelo.

Dessa forma, no modelo alternativo observou-se progresso nos índices de ajuste CFI (1,000 ante 0,963), TLI (1,000 ante 0,954) e RMSEA (0,000 ante 0,025). Diante desse contexto, optou-se pelo modelo alternativo para a mensuração do comportamento estratégico prospector. Tais índices podem ser visualizados no Quadro 3.

**QUADRO 3** – Índices de ajuste modelo inicial e alternativo comportamento prospector

Índice	Modelo inicial	Modelo alternativo	Valores esperados	Estimador
X <sup>2</sup>	48,118 (df = 44)	0,042 (df = 2)		WLSMV
X <sup>2</sup> / df	1,093	0,021	< 3	
P	0,309	0,979	> 0,05	
CFI	0,963	1,000	> 0,900	
TLI	0,954	1,000	> 0,900	
RMSEA	0,025	0,000	< 0,10	

Fonte: Dos autores.

No tocante ao comportamento analista, constata-se que X<sup>2</sup>/df está fora dos parâmetros de um bom ajuste. Já os valores de CFI (0,714) e TLI (0,642) não atendem os pré-requisitos mínimos. Em análise detalhada aos dados gerados pelo modelo inicial, observou-se que alguns indicadores não apresentam carga suficiente para representar o construto ( $\beta \geq 0,600$ ). Diante desse contexto e buscando um melhor ajuste, efetuou-se a exclusão desses indicadores, gerando-se, assim,

um modelo alternativo para comparação e escolha da melhor opção.

Com base nos indicadores do modelo alternativo, constatou-se que esse é o mais adequado para a mensuração, uma vez que todos os indicadores estão mais bem ajustados frente ao modelo inicial (conforme Quadro 4). Os indicadores Ana5 (0,596) e Ana8 (0,592) foram preservados no modelo alternativo, por conta da proximidade de cargas com o indicado por Kline (2011).

**QUADRO 4** – Índices de ajuste modelo inicial e alternativo comportamento analista

Índice	Modelo inicial	Modelo alternativo	Valores esperados	Estimador
X <sup>2</sup>	57,734 (df = 44)	0,000 (df = 0)		WLSMV
X <sup>2</sup> / df	1,312,13	0,000	< 3	
P	0,149	0,000	> 0,05	
CFI	0,714	1,000	> 0,900	
TLI	0,642	1,000	> 0,900	
RMSEA	0,038	0,000	< 0,10	

Fonte: Dos autores.

Em análise ao modelo inicial do comportamento defensor, observou-se que o  $X^2$  é significativo ( $p = 0,082$ ) e o  $X^2/df$  (1,308) apresenta resultados compatíveis com os valores esperados. No entanto, o CFI (0,814) e o TLI (0,767) não atendem aos quesitos mínimos de ajustes. Além disso, os indicadores Def1 (0,108,  $p = 0,408$ ), Def2 (0,356,  $p = 0,006$ ), Def3 (0,470,  $p = 0,003$ ), Def4 (0,236,  $p = 0,073$ ), Def6 (0,387,  $p = 0,003$ ), Def9 (0,208,  $p = 0,114$ ), Def10 (0,152,  $p = 0,307$ ) e Def11 (0,059,  $p = 0,649$ ) não possuem carga suficiente, ou significância ( $p > 0,05$ ), para representar o comportamento estratégico

defensor. Dessa maneira, optou-se por desenvolver um modelo alternativo sem esses indicadores.

Após a exclusão desses indicadores, observou-se um melhor ajuste do modelo com relação aos indicadores CFI, TLI e RMSEA. Quanto ao  $X^2$ ,  $X^2/df$  e  $p$ , pela limitação do método de cálculo, não é possível realizar afirmações de melhor ajuste; tomando-se por base os demais indicadores, todavia, reconheceu-se que o modelo alternativo é a melhor opção para a continuidade da análise. O resumo das informações pode ser mais bem visualizado no Quadro 5.

**QUADRO 5** – Índices de ajuste modelo inicial e alternativo comportamento defensor

Índice	Modelo inicial	Modelo alternativo	Valores esperados	Estimador
$X^2$	57,565 (df = 44)	0,000 (df = 0)		WLSMV
$X^2 / df$	1,308	0,000	< 3	
P	0,082	0,000	> 0,05	
CFI	0,814	1,000	> 0,900	
TLI	0,767	1,000	> 0,900	
RMSEA	0,045	0,000	< 0,10	

Fonte: Dos autores.

No tocante ao comportamento reativo, visualizou-se que o  $X^2$  é significativo ( $p = 0,385$ ) e o  $X^2/df$  encontra-se abaixo do valor esperado. Analisando-se os demais índices pondera-se que, embora CFI (0,945), TLI (0,931) e RMSEA (0,018) atendam as exigências mínimas para que o modelo possa ser considerado conveniente para a mensuração, alguns coeficientes não atendem ao mínimo exigido. Nessa lógica destacam-se os indicadores: Rea3 (-0,119,  $p = 0,601$ ), Rea5 (-0,058,  $p = 0,810$ ), Rea7 (-0,362,  $p = 0,047$ ), Rea8 (-0,079,  $p = 0,665$ ), Rea9 (0,106,  $p = 0,559$ ), Rea10 (-0,056,  $p = 0,752$ ) e Rea11 (0,252,  $p = 0,108$ ). Embora o indicador Rea2 (-0,461) possua coeficiente abaixo do recomendado por Kline (2011), nas simulações realizadas sua exclusão não contribuiu para a melhoria dos índices de ajustes do modelo de comportamento reativo.

Motivado pelos resultados dos coeficientes de alguns indicadores (anteriormente apresentados), procurou-se desenvolver um alternativo

excluindo-os. Assim, observou-se que o  $X^2$  manteve-se significativo ( $p = 0,4745$ ) e o  $X^2/df$  abaixo do valor máximo esperado. No tocante ao índice CFI identificou-se melhoria no valor (de 0,945 para 1,000), bem como com relação ao TLI (de 0,931 para 1,000). Com relação ao RMSEA houve uma redução, de 0,884 para 0,000, conforme Quadro 6. Dessa maneira, consignou-se que o modelo alternativo é a melhor opção.

Com relação ao construto ambidestria, a AFC apresentou no modelo inicial o valor de  $X^2$  (727,429) não significativo ( $p = 0,000$ ). Mesmo considerando as limitações do estimador (WLSMV), observa-se que o  $X^2/df$  (9,44) apresenta discrepância entre o valor identificado e o máximo esperado (< 3). Ademais, tanto o CFI (0,708) como o TLI (0,655) ficaram abaixo do indexador estimado como padrão mínimo de qualidade do modelo (> 0,900). Não obstante, nota-se que o RMSEA (0,237) apresentou um valor acima do esperado.

**QUADRO 6** – Índices de ajuste modelo inicial e alternativo comportamento reativo

Índice	Modelo inicial	Modelo alternativo	Valores esperados	Estimador
X <sup>2</sup>	46,106 (df = 44)	1,491 (df = 2)		WLSMV
X <sup>2</sup> / df	1,047	0,7455	< 3	
P	0,385	0,474	> 0,05	
CFI	0,945	1,000	> 0,900	
TLI	0,931	1,000	> 0,900	
RMSEA	0,018	0,000	< 0,10	

Fonte: Dos autores.

Como os valores identificados não refletiram um ajuste de qualidade mínimo do modelo, iniciou-se uma análise das cargas dos indicadores. Nesse processo, percebeu-se que os indicadores: Exr1 (0,439, p = 0,000), Exr4 (0,481, p = 0,000) e Ext7 (0,364, p = 0,000) apresentavam valores com baixo poder de explicação do construto. Dessa forma, optou-se pela eliminação desses indicadores e a realização de covariâncias compartilhadas entre os demais indicadores, seguindo informações apresentadas pelo software MPlus. Assim, gerou-se um modelo alternativo.

Em comparação ao modelo inicial, o alternativo apresentou melhores índices de ajuste de qualidade. O X<sup>2</sup> tornou-se significativo (p = 0,1791) e o X<sup>2</sup> / df (1,3867) se ajustou aos valores esperados. Em consonância, os valores de CFI (0,998) e TLI (0,990) aumentaram, ultrapassando o mínimo necessário. Já o RMSEA (0,051) reduziu substancialmente ficando abaixo do parâmetro de 0,10, conforme pode ser visualizado no Quadro 7. Por conta desses aspectos, optou-se pela implementação do modelo alternativo para esta pesquisa.

**QUADRO 7** – Índices de ajuste modelo inicial e alternativo ambidestria

Índice	Modelo inicial	Modelo alternativo	Valores esperados	Estimador
X <sup>2</sup>	727,429 (df = 77)	13,867 (df = 10)		WLSMV
X <sup>2</sup> / df	9,447	1,386	< 3	
P	0,000	0,179	> 0,05	
CFI	0,708	0,998	> 0,900	
TLI	0,655	0,990	> 0,900	
RMSEA	0,237	0,051	< 0,10	

Fonte: Dos autores.

Visando reforçar essa tomada de decisão, realizou-se uma análise visual sobre as cargas dos indicadores, identificando-se que todas estão com coeficientes acima de 0,450. Embora algumas cargas estejam abaixo de 0,600, conforme ensinado por Kline (2011), Hair *et al.* (2009) destacam que, para o número amostral dessa pesquisa, esse valor de carga é representativo para sustentar a tomada de decisão do pesquisador. Dessa maneira, corroboraram-se todos os indicadores.

#### 4.2 Modelo geral de mensuração e teste de hipóteses

No modelo geral de mensuração identificou-se o valor de X<sup>2</sup> não significativo (p = 0,000),

no entanto o X<sup>2</sup>/df está dentro do parâmetro esperado (< 3). Os valores de CFI (0,917) e TLI (0,909) estão acima do mínimo almejado e o RMSEA (0,051) está abaixo do valor máximo projetado.

Assim, considerando a possível divergência em alguns indicadores – nesse caso o X<sup>2</sup>/df, por conta do estimador –, entende-se que os índices estão dentro dos valores esperados, retratando um modelo confiável para a estrutura proposta de correlação entre os construtos. O resumo dos índices de ajuste pode ser visto no Quadro 8.

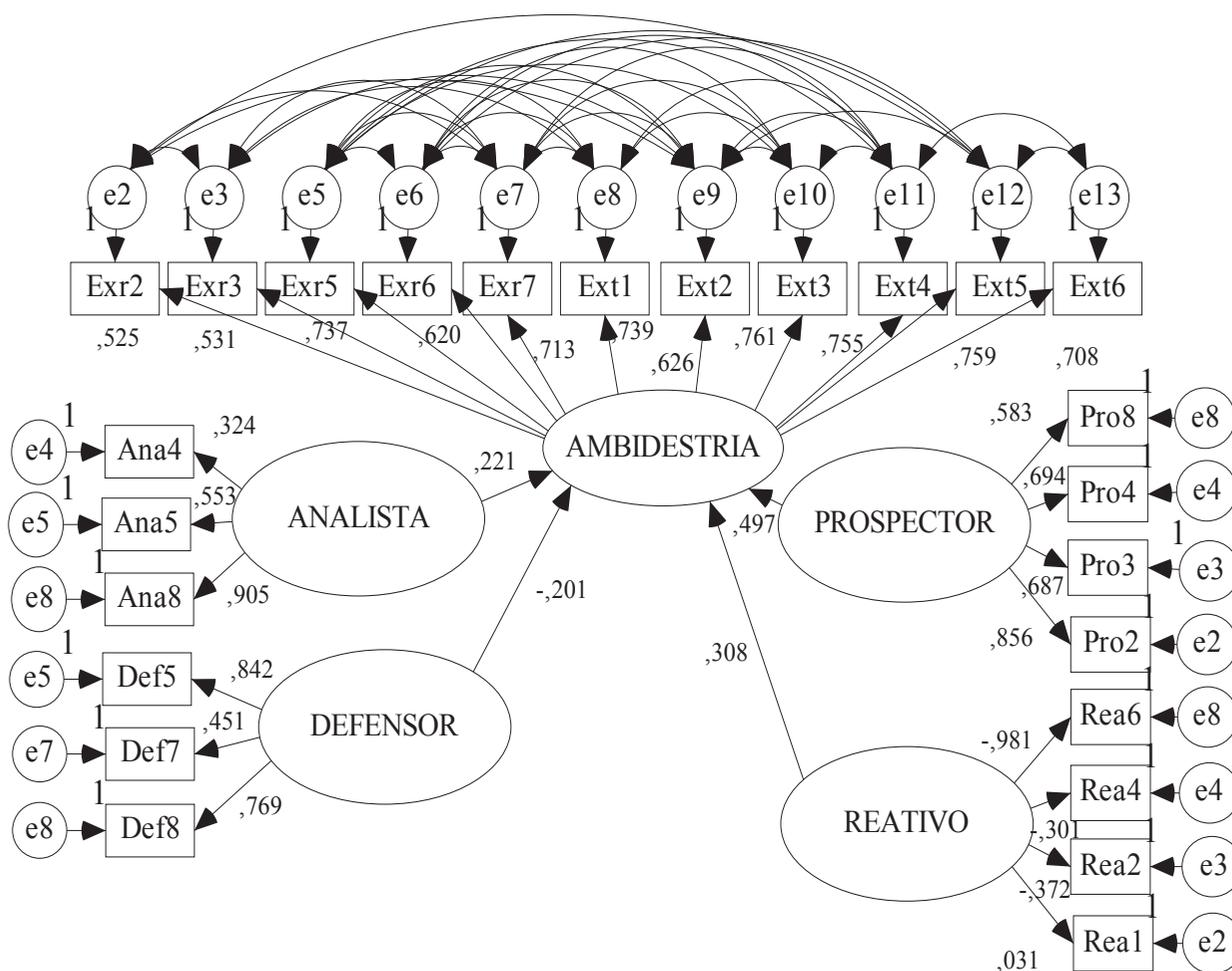
**QUADRO 8** – Índices de ajuste modelo de mensuração

Índice	Valores Modelo inicial	Valores esperados	Estimador
X <sup>2</sup>	989,717 (df = 715)		WLSMV
X <sup>2</sup> / df	1,384	< 3	
P	0,000	> 0,05	
CFI	0,917	> 0,900	
TLI	0,909	> 0,900	
RMSEA	0,051	< 0,10	

Fonte: Dos autores.

Em análise aos coeficientes de cada um dos indicadores, alguns apresentaram cargas inferiores ao recomendado. No entanto, considerando os resultados das análises fatoriais confirmatórias, optou-se pela manutenção de todos. Tais

informações podem ser observadas na Figura 2, elaborada com o auxílio do software AMOS™ 16.0 por conta da saída gráfica dessa ferramenta, não disponível no software MPlus.



**FIGURA 2** – Modelo geral de mensuração

Fonte: Dos autores.

Pode-se constatar que o modelo geral de mensuração apresentado na Figura 2 sofreu alteração em relação àquele apresentado na Figura 1 após rodarmos a fatorial, mas apesar disso o modelo abaixo ainda se mostrou consistente, conforme Hair et al. (2009), por apresentar no mínimo três variáveis para mensuração de cada construto. Isso é reforçado pelos achados teóricos de Anderson e Rubin (1956), McDonald e Krane (1977; 1979), Rindskopf (1984) e Velicer e Fava (1998).

Com base no modelo geral de mensuração, identificou-se que existe uma relação positiva entre o comportamento estratégico prospector e a ambidestria organizacional (0,497), significativa para  $\alpha = 0,05$  ( $p = 0,000 < \alpha = 0,05$ ).

Outra hipótese confirmada foi a de que o comportamento estratégico defensor tem relação com a ambidestria organizacional. O comportamento estratégico defensor se relaciona negativamente com a ambidestria organizacional (-0,201), sendo significativa para  $\alpha = 0,05$  ( $p = 0,037 < \alpha = 0,05$ ).

A hipótese H1c também foi confirmada, evidenciando que o comportamento estratégico analista possui relação positiva com a ambidestria organizacional (0,221), por haver significância ( $p = 0,045 < \alpha = 0,05$ ).

O comportamento estratégico reativo também possui relação positiva com a ambidestria organizacional (0,308), significativa para  $\alpha = 0,05$  ( $p = 0,035 < \alpha = 0,05$ ), confirmando a hipótese H1d. Esse resultado vai de encontro às constatações de diversas pesquisas, que apontam que esse comportamento é um insucesso no processo de formulação de estratégia, a exemplo de Miles e Snow (1978) e Ribeiro, Rosseto e Verdinelli (2011). Essa constatação instiga novas pesquisas, pois para o desenvolvimento da ambidestria se pressupõe um processo de formulação de estratégia distante, segundo a teoria, da orientação reativa.

A partir das análises das hipóteses H1a, H1b, H1c, H1d, foi possível constatar que os comportamentos estratégicos prospector, analista e reativo possuem relação positiva com a ambidestria. Em contrapartida, o comportamento defensivo se relaciona inversamente com os processos ambidestros das indústrias vinícolas brasileiras.

Tomando por base a teoria desenvolvida por Miles e Snow (1978), era de se esperar o relacionamento positivo entre o comportamento prospector e ambidestria, uma vez que os autores destacaram que essa tipologia tem como características: a) o desenvolvimento de produtos e mercados, bem como o foco em diversificação; e b) a amplitude de mercado e expansão contínua, prediados, conforme March (1991), similares aos das ações de exploração que compõem a ambidestria. Assim, esses achados corroboram o favorecimento da ambidestria pelo comportamento prospector, não como equilíbrio entre as ações de exploração e exploração, como defende March (1991), mas sim como advoga Ramachandran (2012), quando destaca que a ambidestria pode ser alcançada por meio de ações de exploração ou exploração.

Seguindo a mesma lógica de Ramachandran (2012) e os resultados da hipótese H1a, esperava-se que o comportamento defensor, conforme já apontado por Hambrick (1983), apresentasse relacionamento positivo com as ações de exploração, gerando, por conseguinte, uma ambidestria assimétrica. No entanto, os resultados identificados não apoiam as afirmativas dos autores.

Conclui-se que esses resultados podem ser explicados pelo fato de que ambidestria, em suas dimensões, vale-se de estratégias internas da organização com foco no externo. Logo, os ajustes incrementais propostos pelas ações de exploração são orientados pelo ambiente externo, ao passo que o comportamento defensor orienta-se de dentro para fora. Segundo Li e Lin (2008), a percepção do gestor sobre o ambiente é o principal mecanismo para geração da ambidestria na organização.

Com relação ao comportamento analista, confrontado com a teoria sobre ambidestria, observa-se que é o que possui maior afinidade com essa capacidade organizacional. De acordo com Miles e Snow (1978), essa tipologia orienta-se pelas demandas mercadológicas, desenvolvendo novos produtos e serviços, ao mesmo tempo que incrementa, sobre os já desenvolvidos, ajustes incrementais. Essas ações coadunam com as ações de exploração e exploração, sustentadoras da ambidestria

simétrica. Dessa maneira, os resultados da presente pesquisa destacam que a teoria de March (1991), enfocando a simetria entre as ações de exploração e exploração, também é válida e atual.

Já com relação ao comportamento reativo, os resultados contradizem os achados de Miles e Snow (1978), March (1991) e Ribeiro, Rossetto e Verdinelli (2011). De acordo com March (1991), o processo ambidestro deve ser pensado e fazer parte das estratégias da empresa, o que, segundo Miles e Snow (1978) e Ribeiro, Rossetto e Verdinelli (2011), não ocorre quando a orientação reativa é adotada pelo gestor.

Diante do exposto, a seguir serão apresentadas as considerações finais, bem como as limitações do estudo e sugestões para trabalhos futuros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir esta pesquisa, algumas considerações puderam ser extraídas das análises dos dados, além de algumas inquietações científicas ficarem latentes e motivarem novos experimentos.

Entre as considerações encontra-se o fato de os comportamentos prospector e analista coadunarem com a ambidestria, o que era algo esperado, por conta de a teoria embasadora já apontar para essa ligação. Por outro lado, chama a atenção o fato de o comportamento defensor ter uma relação negativa com a ambidestria. Embora Hambrick (1983) afirme que essa orientação se preocupa com o refino dos produtos e serviços, não foi possível constatar a relação positiva com as ações de exploração, pois o comportamento estratégico orienta-se de dentro para fora da organização, ao passo que as ações de exploração orientam-se com o olhar no ambiente externo.

O fato de o comportamento reativo estar relacionado positivamente com a ambidestria no segmento estudado desperta a necessidade de reflexão. Embora a tipologia não se configure, teoricamente, com os processos ambidestros, o cenário da indústria vinícola nacional, empiricamente, é permeado pela necessidade de reorganização, por conta do contexto ambiental vivenciado pelas empresas. Prova disso é o aumento da

competitividade constatado nos últimos anos e os movimentos de internacionalização feitos pelas vinícolas brasileiras (SINDIVINHO, 2012). Dessa forma, parece que o comportamento dos gestores é influenciado por práticas reativas, observado pela solicitação de medidas de salvaguarda do mercado, que estão sendo solicitadas pelo setor ao Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

O trabalho aponta para algumas conclusões que merecem atenção. O comportamento analista, por se embasar na criação e melhoria, relaciona-se com a ambidestria simétrica, proposta por March (1991). Já o comportamento prospector, por conta de sua lógica de criação e desenvolvimento de novos mercados, além do foco no ambiente externo, associa-se com as ações de exploração, fomentando a ambidestria de maneira assimétrica, como preconiza Ramachandran (2012). O comportamento defensor, por possuir um olhar interno à organização, não é fonte de ambidestria. Quanto ao comportamento reativo, tendo em vista as inúmeras pesquisas que o apontam como um fracasso em termos de estratégia, a exemplo de Miles e Snow (1978) e Ribeiro, Rossetto e Verdinelli (2011), necessita de novas pesquisas para corroborar a relação entre ele e ambidestria. Nesse sentido, recomendam-se novas pesquisas em empresas que vivenciam um cenário diferente do relatado aqui, visando analisar o comportamento do gestor em um ambiente diferente.

Como propostas de trabalhos futuros, sugere-se: a) a identificação do comportamento do gestor predominante no setor; b) a correlação dos comportamentos com as ações de exploração e exploração individuais, procurando identificar, principalmente, se os comportamentos defensor e prospector se correlacionam diretamente com estas ações, como propõem a teoria; c) a identificação de qual(ais) comportamento(s) está(ão) relacionado(s) com o desempenho das organizações; e d) se a ambidestria se associa positivamente ao desempenho.

Não obstante, destacam-se que alguns aspectos limitaram o âmbito de análise desta pesquisa. Dentre eles, destacam-se o tamanho da amostra e a falta de estudos comparativos.

## REFERÊNCIAS

- ABELL, D. F. **Defining the business**: the starting point of strategic planning. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1980.
- ANDERSON, T. W., Rubin, H. Statistical inference in factor analysis. In NEYMAN, J. (Ed.). **BERKELEY SYMPOSIUM ON MATHEMATICAL STATISTICS AND PROBABILITY**, 3., 1956, Berkeley. **Proceedings...** Berkeley: University of California Press, 1956. p. 111-150.
- BRANDT, E. A. Trueto de tipologias nas arenas das franquias de fast food no Brasil: Porter x Miles & Snow x Mintzberg. **Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 159-176, jul./dez. 2008.
- BROWN, T. A. **Confirmatory factor analysis for applied research**. New York: The Guilford Press, 2006
- BROWN, T. E.; DAVIDSSON, P.; WIKLUND, J. An operationalization of Stevenson's conceptualization of entrepreneurship as opportunity-based firm behavior. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 22, n. 10, p. 953-968, Oct. 2001.
- 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**, Chichester, v. 11, n. 5, p. 365-383, Sept. 1990.
- COSTA, L. S. V.; SILVA, J. F. As tipologias estratégicas "realmente" existem? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais eletrônicos...** Bahia: ANPAD, 2002. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2002/ESO/2002\\_ESO378.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2002/ESO/2002_ESO378.pdf)>. Acesso em: 27 maio 2012.
- DEGENHARDT, V. W.; MAÑAS, A. V. O modelo de estratégia competitiva de Miles & Snow e a complexidade conforme Genelot. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 8., 2005, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: FEA-USP, 2005. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/138.pdf>>. Acesso em: 17 jul. 2012.
- DUNCAN, R. B. The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. In: KILMAN, R. H.; PONDY, L.; R.; SLEVIN, D. P. **The management of organization design: strategies and implementation**. New York: University of Pittsburgh, 1974. v. 1, p. 167-188.
- FEDERAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO VINHO (FECOVINHO). **A verdade sobre a salvaguarda para os vinhos brasileiros**. 2012. 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)>. Acesso em: 27 maio 2012.
- GARDELIN, J. P.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. A percepção da incerteza ambiental e do comportamento estratégico no processo de formulação de estratégias em pequenas empresas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 5., 2011, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Rio Grande do Sul: ANPAD, 2011. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2011/2011\\_3ES248.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2011/2011_3ES248.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2012.
- GIMENEZ, F. A. P. Análise de concorrência e estratégia: uma comparação entre empresas de alta tecnologia e de setores tradicionais. **Produto & Produção**, Porto Alegre, v. 2, n. 2, p. 86-94, 1998.
- \_\_\_\_\_; et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 53-74, maio/ago. 1999.
- GULINI, P. L. **Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial**: um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina. 2005. 160 f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em

Administração)–Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005.

GUPTA, A. K.; SMITH, K. G.; SHALLEY, C. E. The interplay between exploration and exploitation. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, 693-706, 2006.

HAIR, J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAMBRICK, D. C. Some tests of the effectiveness and functional attributes of miles and snow's strategic types. **Academy of Management Journal**, New York, v. 26, n. 1, 5-26, Mar. 1983.

\_\_\_\_\_. On the staying power of defenders, analyzers, and prospectors. **Academy of Management Executive**, [S. l.], v. 17, n. 4, p. 115-118, Nov. 2003.

HAN, M.; CELLY, N. Strategic ambidexterity and performance in international new ventures. **Canadian Journal of Administrative Science**, Chichester, v. 25, n. 4, p. 335-349, Dec. 2008.

HSU, C.-W.; LIEN, Y.-C.; CHEN, H. International ambidexterity and firm performance in small emerging economies. **Journal of World Business**, [S. l.], v. 48, n. 1, 58-67, Jan. 2013.

HUGHES, P.; MORGAN, R. E. Fitting strategic resources with product-market strategy: performance implications. **Journal of Business Research**, New York, v. 61, n. 4, p. 323-331, Apr. 2008.

JANSEN, J. J. P. **Ambidextrous organizations: a multiple-level study of absorptive capacity, exploratory and exploitative innovation and performance**. 2005. 196 f. PHD Thesis – Erasmus Research Institute of Management, Erasmus University Rotterdam, Rotterdam, 2005.

\_\_\_\_\_; BOSCH, V. D.; VOLBERDA, H. W. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. **Management Science**, Linthicum, v. 52, n. 11, p. 1661-1674, 2006.

\_\_\_\_\_; et al. Senior team attributes and organizational ambidexterity: the moderating role of transformational leadership. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 45, n. 5, p. 982-1007, July 2008.

\_\_\_\_\_ et al. Structural differentiation and ambidexterity: the mediating role of integration mechanisms. **Organization Science**, Linthicum, v. 20, n. 4, p. 797-811, Jan. 2009.

KLING, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. 3rd ed. New York: Guilford, 2011.

LI, C.-R.; LIN, C.-J.; CHU, C.-P. The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations. **Management Decision**, Bradford, v. 46, n. 7, p. 1002-1026, 2008.

LIN, Z.; YANG, H.; DEMIRKAN, I. The performance consequences of ambidexterity in strategic alliance formations: empirical investigation and computational theorizing.

**Management Science**, Linthicum, v. 10, n. 5, p. 1645-1658, Oct. 2007.

McDONALD, R. P.; KRANE, W. R. A note on local identifiability and degrees of freedom in the asymptotic likelihood ratio test. **British Journal of Mathematical and Statistical Psychology**, London, v. 30, n. 2, p. 198-203, Nov. 1977

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. A Monte Carlo study of local identifiability and degrees of freedom in the asymptotic likelihood ratio test. **British Journal of Mathematical and Statistical Psychology**, London, v. 32, n. 1, p. 121-132, May 1979.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organization learning. **Organization Science**, Linthicum, v. 2, n. 1, p. 71-87, Feb. 1991.

MILLER, D. The icarus paradox: how exceptional companies bring about their own

downfall. **Business Horizons**, Greenwich, v. 35, n. 1, p. 24-35, Jan./Feb. 1992.

MILES, R.; SNOW, C. C. **Organization, structure, and process**. Redwood City, CA: Stanford Business Books, 1978.

MINTZBERG, H. Generic strategies: toward a comprehensive framework. **Advances in Strategic Management**, [S. l.], v. 5, p. 1-67, 1988.

MOM, T. J. M.; BOSCH, F. A. J. V. D.; VOLBERDA, H. W. Investigating managers' exploration and exploitation activities: the influence of top-down, bottom up, and horizontal knowledge inflows. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 44, n. 6, p. 910-931, Sept. 2007.

MONGE, E. C. Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. **Ciencias Económicas**. [S. l.], v. 28, n. 1, p. 247-276, 2010.

MOREIRA, C. R. et al. A relação entre estratégia e performance em instituições de ensino superior privadas da região sul. **Facef Pesquisa**, Franca, v. 12, n. 1, p. 92-106, 2009.

MUTHÉN, L. K.; MUTHÉN, B. O. **Mplus user's guide**. 6th ed. Los Angeles, CA: Muthén & Muthén, 2010.

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

\_\_\_\_\_. Industry structure and competitive strategy: keys to profitability.

**Financial Analysts Journal**. [S. l.], v. 36, n. 4, p. 30-41, July/Aug. 1980b.

PRIETO, I. M.; SANTANA, M. P. P. Building ambidexterity: the role of human resource practices in the performance of firms from Spain. **Human Resource Management**, New York, v. 51, n. 2, v. 51, p. 189-202, Mar./Apr. 2012.

RAMACHANDRAN, I. **Increasing firm performance through a reassessment of appropriate balance**: impact of tmt composition

on ambidexterity configurations. 2012. 184 f. Dissertation (Department of Management)-The University of Texas, San Antonio, 2012.

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**, São Carlos, v.18, n.1, p. 175-192, 2011.

RINDSKOPF, D. Structural equation models: Empirical identification, Heywood cases, and related problems. **Sociological Methods and Research**, [S. l.], v. 13, n. 1, p. 109-119, Aug. 1984.

SILVA, J. F.; BRANDT, E. A.; COSTA, L. S. V. Trueto de tipologias estratégicas na arena das franquias de fast food no Brasil: Porter x Miles & Snow x Mintzberg. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: ANPAD, 2003. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=48&cod\\_evento\\_edicao=7&cod\\_edicao\\_trabalho=1854](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=48&cod_evento_edicao=7&cod_edicao_trabalho=1854)>. Acesso em: 10 jun. 2012.

SILVEIRA-MARTINS, E. **Comportamento estratégico, ambidestria, incerteza ambiental e desempenho no processo de formulação de estratégias de empresas vinícolas brasileiras**. 2012. 201 f. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade Vale do Itajaí, Biguaçu, 2012.

\_\_\_\_\_; 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 eletrônicos...** Bento Gonçalves: ANPAD, 2013. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2013/2013\\_3Es144.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2013/2013_3Es144.pdf)>. Acesso em: 08 set. 2013.

SINDICATO DA INDÚSTRIA DO VINHO, DO MOSTO DE UVA, DOS VINAGRES

E BEBIDAS DERIVADOS DA UVA E DO VINHO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL (SINDIVINHO). **A verdade sobre a salvaguarda para os vinhos brasileiros**. 2012. Disponível em: < <http://www.sindivinors.com.br/uploads/Ed%2090%20SindivinhoPDF.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2012.

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**, Chichester, v. 27, n. 12, p. 1221-1231, Dec. 2006.

SMITH, W. K.; TUSHMAN, M. L. Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. **Organization Science**, Linthicum, v. 16, n. 5, 522-536, Sep./Oct. 2005.

SOLLOSY, M. D. **A contemporary examination of the Miles and Snow strategic typology through the lenses of dynamic capabilities and ambidexterity**. 2013. 165 f. Theses (Doctor of Business Administration)- Coles College of Business Kennesaw State University, Kennesaw, GA, 2013.

TAN, J.; ZENG, Y. A stage-dependent model of resource utilization, strategic flexibility, and implications for performance over time: empirical evidence from a transitional environment. **Asia Pacific Journal of Management**, Dordrecht, v. 26, p. 563-588, Mar. 2009.

TAYLOR, A.; HELFAT, C. E. Organizational linkages for surviving technological change: complementary assets, middle management, and ambidexterity. **Organization Science**, Linthicum, v. 20, n. 4, p. 718-739, June 2009.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market**. New York: Perseus Books, 1995.

TEIXEIRA, O. R. P.; ROSSETTO, C. R.; CARVALHO, C. E. A relação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico no setor hoteleiro de Florianópolis – SC. **Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica**, Balneário Camboriú, v. 11, n. 2, p. 157-174, maio/ago. 2009. Disponível em: <<http://www6.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/687/0>>. Acesso em: 10 junho 2012.

UNIÃO BRASILEIRA DE VITIVINICULTURA (UVIBRA). c2009. Disponível em: <<http://www.uvibra.com.br>>. Acesso em: 04 mar. 2012.

VELICER, W. F.; FAVA, J. L. Effects of variable and subject sampling on factor pattern recovery. **Psychological Methods**, Washington, D.C, v. 3, n. 2, p. 231-251, 1998.

WALKER, W.; HARREMOES, P.; ROTMANS, J.; VAN DER SLUIJS, J.; VAN, A. T. M.; JANSSEN P.; KRAYER K. M. Defining uncertainty. A conceptual basis for uncertainty management in model-based decision support. **Integrated Assessment**, v. 4, n.1, p. 5-17, 2003.