

Capacidades dinâmicas associadas ao desempenho: um estudo realizado em agroindústrias gaúchas

Dynamic capabilities associated with the performance: a study in agribusiness of the RS state

Carolina dos Santos VAZ ¹; Elvis SILVEIRA-MARTINS ²

Recibido: 21/10/15 • Aprobado: 23/11/2015

Contenido

1. Introdução
 2. Marco teórico
 3. Método
 4. Resultados
 5. Conclusão
- Referências

RESUMO:

A presente pesquisa objetiva correlacionar capacidades dinâmicas com o desempenho de agroindústrias gaúchas. Para tanto, realizou-se uma pesquisa quantitativa, estruturada com base em questionários fechados aplicados junto a 14 Agroindústrias. Verificou-se relação positiva entre a capacidade gerencial e o desempenho das agroindústrias gaúchas estudadas, porém não foi possível confirmar este resultado. Em relação a capacidade mercadológica e desempenho, observou-se que existe correlação positiva moderada entre os construtos, possuindo significância estatística. Por outro prisma, ao analisar a associação entre a capacidade ambidestra e o desempenho das agroindústrias, percebeu-se que a mesma é positiva moderada e com significância estatística.

Palavras chave: Capacidades, Desempenho, Agroindústrias.

ABSTRACT:

This research aims to relate dynamic capabilities with the performance of agribusinesses gaúcho. We carried out a quantitative survey, based on closed questionnaires among 14 Agribusiness. There was a positive relationship between the managerial capacity and performance of the studied gaúcho agribusinesses, but could not confirm this result. For marketing capacity and performance it was observed that there is a moderate positive correlation between the constructs, having statistical significance. For another perspective, to analyze the association between ambidextrous capacity and performance of agribusinesses, it was realized that it is moderately positive and statistically significant.

Key-words: Capabilities, Performance, Agribusiness.

1. Introdução

As capacidades dinâmicas são um conjunto de habilidades e características capazes de conferir uma habilidade única às empresas, garantindo diferenciação da forma de ação frente ao mercado. De acordo com Camargo e Meirelles (2012) as capacidades dinâmicas representam a orientação organizacional direcionada a integrar, inovar, recriar os recursos e habilidades e, mais importante, aperfeiçoar e reconstruir suas capacidades chave em resposta as variações ambientais para alcançar e manter vantagem competitiva.

Dessa forma, torna-se importante compreender a relação entre as capacidades dinâmicas relacionadas ao desempenho das empresas em diferentes segmentos empresariais, permitindo a comparação da teoria com a realidade de mercado.

O estado do Rio Grande do Sul (RS) possui uma trajetória histórica na produção de alimentos. Com

vistas ao fomento da economia e a autonomia dos agricultores, as agroindústrias possuem papel fundamental para a agregação de valor, diversificação da produção e o desenvolvimento territorial.

Visando aprofundar estudos sobre os empreendimentos agroindustriais do RS, propõem-se uma pesquisa visando relacionar as capacidades dinâmicas (capacidade gerencial, mercadológica e ambidestra) associadas ao desempenho de empreendimentos agroindustriais.

A escolha pelo estudo das agroindústrias se justifica pela heterogeneidade e importância deste segmento empresarial que, segundo o IPEA (2013), surge em função do empreendedorismo de agricultores que buscam alternativas para as suas propriedades valendo-se de processos de mercantilização do espaço rural, produtividade, além do uso de recursos e tecnologias, aderindo a agroindustrialização. Outro aspecto que justifica a escolha do objeto é o fato de não serem abundantes os estudos abordando a gestão destas empresas. Para tanto, optou-se pela análise das capacidades gerenciais, mercadológicas e ambidestras, por conta da aproximação teórica com o objeto em análise.

O presente artigo está organizado em cinco seções, começando com esta introdução. Na segunda parte apresenta-se o marco teórico de referência que procura explorar as capacidades dinâmicas e o modelo conceitual proposto com as hipóteses de pesquisa, na sequência, aborda-se a metodologia que orientou a condução do estudo. Na quarta seção, serão apresentadas as análises dos dados obtidos. Na sequência identifica-se as considerações finais.

2. Marco teórico

Nesta seção será apresentado o referencial teórico que sustenta o desenvolvimento da presente pesquisa. Para tanto, serão tratados os construtos capacidades dinâmicas divididas em capacidade gerencial, mercadológica e ambidestra, bem como o desempenho organizacional.

2.1 Capacidades Dinâmicas

O termo capacidades dinâmicas foi aprofundado a partir dos anos 90 com Collis (1994), Eisenhardt e Martin (2000) e Teece *et al.* (1997) e seu surgimento foi consequência da evolução dos conceitos da Visão Baseada em Recursos (RBV) e da competência organizacional.

Collis (1994) afirma que capacidade dinâmica é aquela em que a empresa inova de forma mais rápida do que seus concorrentes. As capacidades dinâmicas são compostas por um subconjunto de competências/capacidades nas quais possibilitam que a organização crie novos produtos e processos e responda as mudanças impostas pelo ambiente (TEECE; PISANO, 1994).

Conforme Teece *et al.* (1997), as capacidades dinâmicas analisam as fontes e os métodos de criação de valor e de captura por parte das empresas que operam em ambientes de rápidas mudanças e dependem, em grande parte do aperfeiçoamento de processos tecnológicos, organizacionais e gerenciais internos na empresa. Os autores acreditam que as capacidades dinâmicas permitem que as empresas desenvolvam habilidades de interagir e construir competências dentro e fora de seu ambiente, a fim de enfrentar rapidamente as mudanças impostas pelo ambiente.

Já os autores Eisenhardt e Martin (2000) acreditam que as capacidades dinâmicas são um conjunto de processos específicos e identificáveis nas empresas, tais como desenvolvimento de produtos, a tomada de decisão estratégica e alianças. Os autores argumentam que as capacidades dinâmicas em si podem ser uma fonte de competitividade, mas não se configuram como uma vantagem sustentável.

De acordo com Camargo e Meireles (2012), para que a empresa desenvolva capacidades dinâmicas primeiramente se faz necessário, um conjunto de comportamentos e habilidades relacionadas à mudança e inovação. Além disso, associado a estas habilidades e comportamentos, é necessário a existência de rotinas e processos de suporte à geração de novas ideias, novos produtos e serviços, bem como na seleção e implementação da mudança. Os autores elaboraram uma síntese dos estudos sobre capacidade dinâmica, conforme Quadro 1.

AUTORES	DEFINIÇÃO
Teece <i>et al.</i> (1997)	Habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente, para endereçar ambientes em rápida mudança.

Collis (1994)	Capacidade em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência.
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos da firma que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado.
Zollo e Winter (2002)	Padrão aprendido e estável de atividade coletiva, baseado em mecanismos de aprendizagem, por meio dos quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade.
Winter (2003)	Capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns.
Andreeva e Chaika (2006)	Capacidades dinâmicas são aquelas que habilitam a organização a renovar suas competências - chave conforme ocorrem mudanças no ambiente operacional.
Helfat <i>et al.</i> (2007)	Capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente.
Wang e Ahmed (2007)	Comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva.
Bygdas (2006)	Processos de ativar estruturas distribuídas de conhecimento e redes fragmentadas de procedimentos e entendimentos soltos que desenvolvem práticas mais eficientes que não são facilmente imitáveis.
Dosi <i>et al.</i> (2008)	Heurísticas gerenciais e as ferramentas de diagnósticos constituem o cerne das capacidades dinâmicas.
McKelvie e Davidson (2009)	Capacidades dinâmicas como um feixe de outras capacidades (capacidades de geração de ideias; de introdução de rupturas no mercado; e capacidades de desenvolvimento de novos produtos, serviços inovadores e novos processos)
Teece (2007, 2009)	Capacidade de sentir o contexto do ambiente; aproveitar oportunidades; gerenciar ameaças e transformações.
Fonte: Meirelles e Camargo (2014, p. 45)	

Quadro 1 – Síntese de definições sobre capacidades dinâmicas

Camargo e Meirelles (2012) classificaram as capacidades dinâmicas em duas linhas de abordagens. A primeira é definida como um conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais. A segunda abordagem trata as capacidades dinâmicas como um conjunto de rotinas e processos.

Após definições sobre o construto capacidades dinâmicas, na sequência serão conceituadas as capacidades dinâmicas gerenciais, mercadológicas e ambídestras, além de desempenho organizacional.

2.1.1 Capacidade Gerencial

Para Bowen *et al.* (2001), a capacidade gerencial deverá focar no abastecimento sustentável, aliado a uma postura pró-ativa e ambiental, visando uma abordagem mais estratégica de gestão de compras e suprimentos nas empresas.

Podemos citar as pesquisas realizadas por DeSarbo *et al.* (2005), que indicam a restrição a um número de segmentos de empresas ao número de capacidades estudadas. Para tanto, os autores propuseram uma nova metodologia quantitativa para derivar de forma empírica as tipologias estratégicas na tentativa de solucionar algumas dessas críticas feitas contra a tipologia de Miles e Snow. No estudo, foram validadas cinco capacidades: orientação ao mercado, tecnológicas, de marketing, tecnologia da informação e de administração. Os autores afirmam que para desenvolver uma estratégia com desempenhos positivos, é preciso que as capacidades e o ambiente sejam considerados.

DeSarbo *et al.* (2005) classifica as capacidades dinâmicas em cinco categorias: 1) relacionamento, 2) tecnológica, 3) tecnologia da informação, 4) gerencial; e; 5) mercadológica.

Os autores Tracey, Lim e Vonderembse (2005), focaram seus estudos na relação entre a capacidade gerencial focada na cadeia de suprimentos (GCS) e o desempenho das empresas. Com isso, foi possível identificar que a capacidade gerencial possui relação positiva com o desempenho da organização, dentre elas o valor percebido pelos clientes, a fidelização dos clientes e os desempenhos financeiros e do mercado.

Já Wang e Feng (2012) entendem que a capacidade gerencial deve estar focada com o relacionamento com o cliente. Os autores apontaram que a capacidade gerencial focada no cliente apresenta relação positiva com o desempenho organizacional.

2.1.2 Capacidade Mercadológica

Conforme DeSarbo *et al.* (2005), a capacidade mercadológica é citada como aquela capaz de criar relacionamentos duráveis com fornecedores, na retenção de consumidores e na parceria com canais de distribuição, tais como atacadistas e varejistas.

Song *et al* (2008) afirma que a capacidade mercadológica está relacionada com o desempenho da organização, pois pode ser interpretada como a habilidade do conhecimento sobre a concorrência, os clientes, a habilidade na segmentação de mercado e programação mercadológica efetiva.

Silveira-Martins e Tavares (2014) afirmam que a capacidade mercadológica pode ser visualizada como uma competência organizacional interna na qual possui como foco o atendimento e a antecipação de demandas dos *stakeholders* externos.

Castro Jr. (2013) constatou que esta capacidade é derivada de um desempenho superior à concorrência, capaz de identificar as necessidades dos clientes.

Conforme Day (2011) existem três condições necessárias para que as empresas se tornem bem sucedidas quanto a capacidade mercadológica. A primeira é possuir uma equipe de liderança atenta. A segunda é de possuir um modelo de empresa sensível as rápidas mudanças mercadológicas e por fim a terceira refere-se a uma estrutura organizacional direcionada ao mercado.

2.1.3. Capacidade Ambidestra

Ducan (1974) introduziu o primeiro conceito sobre esta capacidade na qual diferenciou a estrutura organizacional em dois estágios que facilitam a diferenciação da estrutura, sendo capazes de transformá-la em inovadora. O estágio I trata da iniciação da criação e o estágio II define a implementação da criação.

Após os estudos iniciais, March (1991) aprofundou esta abordagem, caracterizando os estágios como exploração (estágio I) relacionadas com a criação, inovação, invenção de produtos e serviços na empresa e exploração (estágio II) que está relacionada com ações de melhoria do que já foi desenvolvido no estágio I. Conforme o autor, a empresa deve utilizar os dois estágios de forma contínua a fim de obter um movimento ambidestro e que a forma com que se consegue esse equilíbrio gera aprendizagem organizacional.

Estudos de Silveira-Martins, Rossetto e Añaña (2014) identificaram que o desempenho organizacional pode ser alcançado pelo equilíbrio entre as dimensões exploração e exploração (ambidestria), mas também se dá de forma individualizada.

2.1.4. Desempenho

Conforme Carvalho (2011), existem duas questões estratégicas que devem ser consideradas nos estudos com desempenho. A primeira trata da dimensão do desempenho, ou seja, o que são tratados como indicadores do desempenho pelos pesquisadores nas organizações. A segunda dimensão trata da obtenção dos dados (que podem ser através de dados secundários ou de fontes primárias).

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

Gupta e Govindarajan (1984) salientam que as estratégias de harmonização entre os setores e as características gerenciais possuem o mesmo objetivo, na qual busca a eficácia organizacional.

Como já detalhado no referencial teórico diferentes pesquisas já se propuseram a estudar o relacionamento das capacidades dinâmicas (gerencial, mercadológica e ambidestria) com o desempenho das organizações, no entanto, em específico com o objeto agroindústrias, não foram localizados muitos estudos. Diante do contexto apresentado e visando o relacionamento entre as teorias discutidas, na Figura 1 serão exibidas as associações que se pretende testar no decorrer da pesquisa. Desta maneira, as seguintes hipóteses necessitam ser avaliadas. A primeira (H1) será testada se existe relação entre a capacidade gerencial e o desempenho. A hipótese dois (H2) investigará a capacidade mercadológica e o desempenho. Por último, a hipótese três (H3) relacionará a capacidade de ambidestria e o desempenho.

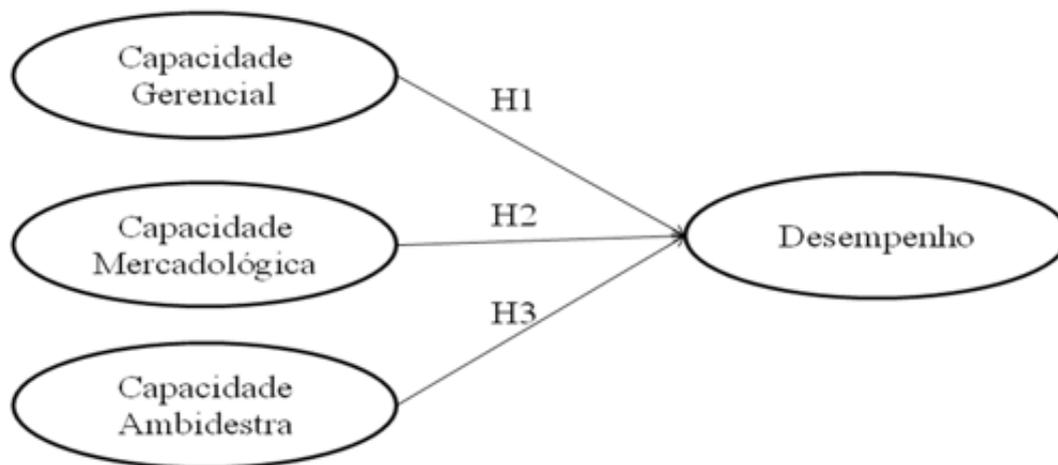


Figura 1 – Modelo conceitual

A partir do modelo conceitual proposto, será apresentada a metodologia utilizada na elaboração da pesquisa.

3. Método

Para o estudo, realizou-se uma pesquisa quantitativa, aplicando-se o método *survey*, estruturado em questionários fechados, e validados, aplicados junto a gestores de agroindústrias localizadas em sete municípios do Rio Grande do Sul localizados em média a 150 km de distância entre si.

Na identificação da capacidade gerencial, foi utilizado o instrumento validado por Carvalho (2011). A capacidade mercadológica explorou o questionário de Castro Júnior (2013). Salienta-se que nos os questionários estão compostos de 5 questões cada. Para a identificação da capacidade ambidestra utilizou-se o instrumento desenvolvido por Jansen (2005). O questionário mede as dimensões de exploração e exploração, contando com 7 questões para cada uma delas.

Na coleta dos dados referentes ao desempenho utilizou-se o instrumento adaptado de Gupta e Govindarajan (1984) e testado por Muniz Filho (2011), Silveira-Martins (2012) e SilveiraMartins, Rossetto e Añaña (2014), na qual é composto de por duas partes. Na primeira procura-se identificar a importância percebida pelos gestores sobre os indicadores. Já na segunda mensura-se a satisfação. O desempenho geral foi mensurado multiplicando os dados computados na parte importância pelos dados da parte satisfação. O questionário valeu-se de uma escala de 1 a 6, onde 1 representa baixa intensidade e 6 alta intensidade.

A dimensão capacidade gerencial (CAPGE) foi medida através de 5 questões, a capacidade mercadológica (CAPME) relacionou 5 questões e 14 questões testaram ambidestria, sendo divididas em 7 questões para exploração (EXPRA) e 7 para exploração (EXPTA).

A amostra, por conveniência, foi formada por 14 agroindústrias identificadas como pioneiras ou com representatividade dentre sete municípios estudados. Conforme acordado com os representantes destas empresas, seus nomes não serão revelados. As mesmas serão identificadas como através das numerações de I a XIV.

Para a análise dos dados optou-se pelos softwares estatísticos PASW 18, versão 18.0.0 e Statistica 8.0. Primeiramente foi realizada uma análise de correspondência simples, identificando a associação entre

as agroindústrias e os indicadores de desempenho. Na sequência, procurou-se verificar a existência de normalidade dos dados através do Shapiro-Wilk, conforme equação:

$$W_{stat} = \frac{b^2}{\sum_{i=1}^n (x_{(i)} - \bar{x})^2}$$

Conforme Fávero *et al.* (2009) tal teste informa se as variáveis em análise possuem, ou não, distribuição normal. Sua aplicação é adequada em amostras cujo tamanho não exceda 30 respondentes.

Tal procedimento avalia se a hipótese nula (H0) será confirmada. A hipótese afirmará que a amostra decorre de uma população normal. No caso de apresentar o $p\text{-value} > \alpha$ 0,05, não rejeita-se a hipótese nula.

Após confirmação de H0 apontado pelo teste de Shapiro-Wilk, foi realizada a correlação linear de Pearson (r). Este coeficiente estará no intervalo de -1 a 1, sendo positivo quando os dados apresentarem correlação positiva e, negativo, o inverso. Conforme Barbetta (2003), quando o coeficiente estiver próximo de 1 ou -1 demonstrará forte correlação. O cálculo é representado pela expressão:

$$r = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{(\sum (x_i - \bar{x})^2) (\sum (y_i - \bar{y})^2)}}$$

Na sequência, com base nestes procedimentos metodológicos serão apresentados os resultados encontrados.

4. Resultados

Para a análise dos dados realizou-se o teste de normalidade de Shapiro-Wilk. Assim, após a realização dos cálculos, observou-se que os resultados da estatística do teste são: i) 0,952 para capacidade gerencial, ii) 0,964 para a capacidade mercadológica; iii) 0,902 para capacidade ambidestra; e; iv) 0,979 para o desempenho geral - satisfação x importância. Já os valores do $p\text{-value}$ para estes construtos foram de 0,591, 0,790, 0,122 e 0,966, respectivamente. Como os valores de $p > 0,05$ em todos os construtos, não se rejeita a hipótese nula, concluindo que a distribuição de dados é normal. Tais informações são apresentadas na Tabela 1.

INDICADOR	S-W	P
Capacidade Gerencial	0,952	0,591
Capacidade Mercadológica	0,964	0,790
Capacidade Ambidestra	0,902	0,122
Desempenho Total	0,979	0,966

Tabela 1 – Teste de shapiro-wilk

A análise apresentou relação positiva com significância estatística para as correlações entre capacidade mercadológica e ambidestra com o desempenho. Porém, pela falta de significância estatística, não foi possível confirmar a relação entre capacidade gerencial e o desempenho nas empresas estudadas. Tais informações são apresentadas na Tabela 2.

INDICADOR	ESTATÍSTICA	DESEMPENHO TOTAL
Capacidade Gerencial	Valor de r	0,289
	Valor de p	0,317
Capacidade Mercadológica	Valor de r	0,691**
	Valor de p	0,006

Capacidade Ambidestra	Valor de r	0,618*
	Valor de p	0,018
** . A correlação é significativa ao nível de 0,01- * . A correlação é significativa ao nível de 0,05		

Tabela 2 – Correlação

Diante dos resultados, observa-se que a primeira hipótese proposta (H1), cuja afirmativa é de que existe correlação entre a capacidade gerencial e o desempenho das agroindústrias, não foi suportada. Ao analisar a segunda hipótese (H2) que afirma existir correlação entre a capacidade mercadológica e o desempenho das agroindústrias, registra-se que a mesma foi confirmada, sendo a relação entre os construtos positiva. A terceira hipótese (H3) relaciona a ambidestria com o desempenho, na qual também apresentou correlação positiva.

Com base no objetivo do estudo, referencial teórico, metodologia e análise dos dados, na sequência serão as considerações finais sobre esta pesquisa.

5. Conclusão

A análise apontou relação positiva entre a capacidade gerencial e o desempenho das agroindústrias gaúchas estudadas, porém, por conta da falta de significância estatística, não foi possível confirmar este resultado. Em relação a capacidade mercadológica e desempenho, observou-se que existe correlação positiva moderada entre os construtos, possuindo significância estatística. Por outro prisma, ao analisar a associação entre a capacidade ambidestra e o desempenho das agroindústrias, percebeu-se que a mesma é positiva moderada e com significância estatística.

Concluiu-se que, mesmo com associação positiva entre a capacidade gerencial e o desempenho, a falta de significância suscita a incerteza de que a gestão das agroindústrias possui a habilidade de ajustar as empresas em função das adversidades ambientais formulando alternativas estratégicas, conforme conceito da capacidade gerencial. Por outro lado, o resultado da relação positiva entre a capacidade mercadológica e desempenho demonstra que as agroindústrias conseguem atender as demandas, e até mesmo antecipá-las, gerando produtos/serviços conexos com as necessidades dos clientes. Ainda foi possível concluir, com base na relação positiva entre a ambidestria e desempenho, que as agroindústrias convergem para a inovação (exploração) e melhoria (exploração) dos seus produtos e serviços. Em uma análise sistêmica, identifica-se que este apontamento é condizente com os achados sobre a capacidade mercadológica.

As empresas escolhidas para participação nesta pesquisa foram identificadas como potenciais representantes de seus municípios, após pesquisa com instituições públicas de desenvolvimento agropecuário (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa e Emater/RS-Ascar). Tal preocupação foi levada em conta a fim transmitir confiabilidade ao trabalho.

Apesar dos resultados estarem dentro do objetivo proposto e retratarem a amostra pesquisada, seus resultados não devem estender-se a todo segmento de agroindústrias, sendo necessários estudos mais aprofundados.

A limitação da presente pesquisa se dá pelo tamanho da amostra, na qual impede o tratamento dos dados com diferentes técnicas estatísticas, o que não desqualifica as técnicas utilizadas, pois sua validade já foi comprovada teoricamente.

Com contribuição para futuras agendas de pesquisas sugere-se que sejam analisados outros construtos sob o prisma das agroindústrias e seu desempenho, como: orientação empreendedora e percepção sobre incerteza ambiental, comparando com os achados nesta pesquisa.

Referências

- BARBETTA, P. A. (2003); " Estatística Aplicada às Ciências Sociais", UFSC, Florianópolis.
 BOWEN, F. E.; Cousins, P. D.; Lamming, R. C.; Faruk, A. C. (2001); The role of supply management capabilities in green supply; Production and Operations Management. vol.10. n2, 174-189 p.

- CAMARGO, A. A. B.; Meirelles, D. S. (2012). Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las. 36er. Encontro Anual da Anpad, Rio de Janeiro.
- CARVALHO, C. E. (2011). O relacionamento entre ambiente organizacional, capacidades estratégicas, orientação estratégica e desempenho: um estudo no setor hoteleiro brasileiro. Tese de doutorado, Doutorado em Administração e Turismo, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu/SC.
- CASTRO JR., D. F. L. (2013); Estratégias para a hotelaria executiva catarinense: uma análise entre as capacidades mercadológicas, diferenciação de serviços e desempenho. 194s. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) – Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu, 2013.
- COLLIS, D. J. (1994); Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 143-152 p.
- DAY, G. S. (2011); Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*. v. 75, 183-195p.
- DESARBO, W. *et al.* (2005); Revisiting the Miles and Snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty and firm performance. *Strategic Management Journal*, Chicago, v.26, 47-74 p.
- DUNCAN, R. B. (1974); 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*. v.1. New York: University of Pittsburgh, 167-188 p.
- EISENHARDT, K. M.; Martin, J. A. (2000); Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*. v. 21, 1105-1121 p.
- FÁVERO, L. P. L.; Belfiore, P. P.; Chan, B. L.; Silva, F. L. da. (2009); "Análise de Dados: Modelagem Multivariada para Tomada de Decisões", 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- GUPTA, A. K.; Govindarajan, V. (1984); Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, v. 27, n. 1, 25-41 p.
- HAIR, J. F. JR.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L.; Black, W. C. (2005); "Análise multivariada de dados", 5ª ed., Porto Alegre: Bookman, 600 p.
- INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em março de 2015.
- MARCH, J. G. (1991); Exploration and exploitation in organization learning. *Organization Science*, v.2, n.1, 71-87.
- MUNIZ FILHO, L. (2011); O efeito da munificência na relação entre comportamento estratégico e com o desempenho organizacional: um estudo setorial nas agências de viagens de Florianópolis e Balneário Camboriú/SC. 2011. 118s. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu.
- NEELY, A. (1999); The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*. Cambridge, v. 19 n. 2, 205-228 p.
- SILVEIRA-MARTINS, E.(2012); Comportamento Estratégico, ambidestria, incerteza ambiental e desempenho no processo de formulação de estratégias de empresas vinícolas brasileiras. 2012. 152s. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) – Universidade do Vale do Itajaí. Biguaçu.
- SILVEIRA-MARTINS, E. Rossetto, C. R.; Añaña, E. S. (2014); Ambidestria, exploração ou exploração e seus efeitos no desempenho organizacional de vinícolas brasileiras. *Revista em Agronegócios e Meio Ambiente*. n. 3, v. 7, 707-732 p.
- SILVEIRA-MARTINS, E; Tavares, P. M. (2014); Processo de Formulação de Estratégias: Capacidade Mercadológica, Incerteza Ambiental e Desempenho. *Organizações em contexto*. Vol. 10, n. 20, jul.-dez. São Bernardo do Campo.
- SONG, M.; Nason, R.W; Benedetto, A. D. (2008); Distinctive marketing and information technology capabilities and strategic types: a cross-national investigation. *Journal of International Marketing*, v. 16, n. 1, 4-38 p.
- TEECE, David J.; Pisano, G. (1994); The dynamic capabilities of firms: An introduction. *Industrial and Corporate Change*, Oxford, UK, v.3, n.3, 537-55 p.

TEECE, D. J.; Pisano, G.; Shuen, A. (1997); Dynamic capabilities and strategic management. Strategic Management Journal. v. 18, n. 7, 509-533 p.

TRACEY, M.; LIM, F-S; Vonderembse, M. A. (2005); The impact of supply-chain management capabilities on business performance. Supply Chain Management. n. 3/4, v. 10, 179-191 p.

WANG, Y.; Feng, H. (2012); Customer relationship management capabilities: mensurament, antecedents and consequences. Management Decision. n. 1, v. 50, 115-129 p.

1. (PPGDTSA/UFPeI - EMBRAPA) carolina.vaz@embrapa.br

2. (PPGDTSA/UFPeI) elvis.professor@gmail.com

Vol. 37 (Nº 06) Año 2016

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]