

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS - UFPEL
Faculdade de Administração e de Turismo/Faculdade de Agronomia Eliseu
Maciel
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas
Agroindustriais
Mestrado em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais



Dissertação

Capacidade Dinâmica Produtiva, Incerteza Ambiental e Desempenho
Organizacional: uma análise em agroindústrias de micro e pequeno porte no sul do
Brasil

Michele Raasch

Pelotas
2019

Michele Raasch

Capacidade Dinâmica Produtiva, Incerteza Ambiental e Desempenho

Organizacional: uma análise em agroindústrias de micro e pequeno porte no sul do Brasil

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais, da Faculdade de Administração e de Turismo/Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel da Universidade federal de Pelotas – UFPEL, como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais.

Orientador: Prof. Dr. Elvis Silveira-Martins

Pelotas

2019

Michele Raasch

Capacidade Dinâmica Produtiva, Incerteza Ambiental e Desempenho
Organizacional: uma análise em agroindústrias de micro e pequeno porte no sul do
Brasil

Dissertação aprovada, como requisito parcial, para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais, Faculdade de Administração e de Turismo/Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, Universidade Federal de Pelotas.

Data da Defesa: 04 de fevereiro de 2019.

Banca Examinadora:

.....
Prof. Dr. Elvis Silveira-Martins (Orientador)
Doutor em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí

.....
Prof. Dr. Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo
Doutor em Administração pela Unisinos

.....
Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura
Doutor em Administração pela FEA-USP

Agradecimentos

Agradeço a Deus pela vida, pelas oportunidades e pelas pessoas maravilhosas que coloca em meu caminho. Agradeço a minha mãe Naili Zillmer Raasch pela força dada para superar as adversidades desta caminhada, e pelo incentivo em minhas escolhas. Obrigada mãe pelo exemplo de mulher forte e guerreira. Agradeço ao meu pai Nedo Raasch (*in memoriam*), mesmo fisicamente ausente, seus ensinamentos e sua garra sempre estarão presentes.

Obrigada minha irmã Camila Raasch por me dar suporte em momentos da construção desta dissertação, seu apoio foi fundamental. E ao meu irmão Carlos Gustavo Raasch agradeço por me dar suporte durante o curso, com seus conhecimentos e experiências em pesquisa.

Ao meu noivo Rodrigo do Amaral Ferraz que sempre esteve ao meu lado desde a graduação, saiba que o caminho foi mais saudável por saber que poderia contar com você. Obrigada por ser companheiro, por compreender os momentos de ausência, angústia e desespero e, por apoiar minhas decisões.

Agradeço aos colegas, professores e funcionários do PPGDTSA, seus conhecimentos e companheirismo foram importantes durante esta trajetória. Todas as experiências trocadas dentro e fora de sala de aula serão levadas eternamente.

Obrigada à colega e amiga Camila Cabrera Gomes, que desde o primeiro dia de aula mostrou-se especial. Obrigada pela troca de experiências, pelo apoio e por todo auxílio durante o curso, faltam palavras para agradecer toda sua generosidade, nossa parceria será para a vida toda.

Aos professores Prof. Dr. Vilmar Tondolo e Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura pelas contribuições feitas durante a construção desta dissertação, seus conhecimentos foram fundamentais para aprimorar a pesquisa.

Agradeço em especial ao meu orientador Prof. Dr. Elvis Silveira-Martins, o qual desde a graduação repassa seus conhecimentos acadêmicos e, me incentiva a seguir sempre adiante. Obrigada professor por seus conselhos, ensinamentos acadêmicos e de vida, e por não desistir de mim, esta dissertação é fruto da parceria que conseguimos formar durante todos esses anos.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

RESUMO

RAASCH, M. **Capacidade dinâmica produtiva, incerteza ambiental e desempenho organizacional**: uma análise em agroindústrias de micro e pequeno porte no sul do Brasil. 2019. 97f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais) - Faculdade de Administração e de Turismo/ Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas. 2019.

As agroindústrias de micro e pequeno porte possuem um importante papel para o desenvolvimento territorial da região em que estão inseridas. Porém, tais empresas estão cercadas por dificuldades e incertezas ambientais, que podem afetar na sua produtividade e por consequência no seu desempenho. A incerteza ambiental que cerca essas organizações é composta pela imprevisibilidade do ambiente, rapidez na mudança de elementos do ambiente e pela quantidade de informações presentes no ambiente. Para garantir a vantagem competitiva em ambientes com tais características as organizações podem desenvolver a capacidade dinâmica produtiva, que é a capacidade das organizações gerenciarem seus recursos internos ligados à produção, para garantir vantagem competitiva em resposta a ambientes incertos. Com isso o objetivo da pesquisa foi correlacionar os construtos capacidade dinâmica produtiva e desempenho, mediados pela incerteza ambiental em agroindústrias de micro e pequeno porte dos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Para isso realizou-se uma pesquisa de caráter quantitativo, com o uso da técnica *survey*. A amostra é composta por 138 agroindústrias de micro e pequeno porte da região sul do Brasil. Foi realizado um pré-teste, anterior a coleta de dados, com profissionais da área, com o intuito de adequar o questionário para a plena compreensão dos respondentes. A coleta de dados foi realizada com os gestores das agroindústrias. O instrumento de coleta de dados foi composto por questionários já validados por outros pesquisadores em seus estudos. Para a análise de dados foram realizadas a análise fatorial confirmatória e modelagem de equação estrutural. Foram utilizados os softwares Microsoft Excel 2010, para tabulação dos dados. O programa MPlus®7 para a análise fatorial confirmatória e para o modelo de equações estruturais. Os resultados apresentam correlação positiva entre a capacidade dinâmica produtiva e o desempenho nas agroindústrias rurais. Para a análise da mediação, analisou-se as duas dimensões da incerteza ambiental separadamente, complexidade e dinamismo, ambas apresentaram significância positiva em relação a mediação, ou seja, a incerteza ambiental é mediadora na relação entre capacidade dinâmica produtiva e desempenho nas agroindústrias. Quanto maior investimento na capacidade dinâmica produtiva, maior o desempenho organizacional, onde a percepção do gestor quanto aos níveis de incerteza ambiental poderá afetar em tal relacionamento.

Palavras-chave: Capacidade dinâmica produtiva; Incerteza ambiental; Complexidade ambiental; Dinamismo ambiental; Desempenho organizacional; Agroindústria de micro e pequeno porte.

ABSTRACT

RAASCH, M. **Productive dynamic capacity, uncertainty environmental and organizational performance**: an analysis of micro and small-sized agroindustries in the south of Brazil. 2019. 97p. Dissertation (Master in Territorial Development and Agroindustrial Systems) - Faculdade de Administração e de Turismo/ Faculdade de Agronomia Eliseu Maciel, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas. 2019.

The small and micro-sized agroindustries have an important role in the territorial development of the region in which they are located. However, such firms are surrounded by environmental difficulties and uncertainties, which can affect their productivity and consequently their performance. The environmental uncertainty surrounding these organizations is formed by the unpredictability of the environment, rapid change in environmental elements and the amount of information present in the environment. To ensure competitive advantage in environments with such characteristics, organizations can develop dynamic productive capacity, which is the ability of organizations to manage their internal resources linked to production, to ensure competitive advantage in response to uncertain environments. With this the objective of the research was to correlate the constructs productive dynamic capability and performance, mediated by environmental uncertainty in micro and small-sized agroindustries of the states of Rio Grande do Sul, Santa Catarina and Paraná. For this, a quantitative research was conducted, using the survey strategy. The sample is made up of 138 small and micro-sized agroindustries in the southern region of Brazil. A pre-test, preceding to data collection, was realized with professionals from the area, in order to adapt the questionnaire to better understanding of the respondents. Data collection was carried out with agroindustries managers. The instrument of data collection was composed of questionnaires already validated by other researchers in their studies. For the data analysis, was performed the confirmatory factorial analysis and structural equation modeling. The software Microsoft Excel 2010 was used to tabulate the data. The MPlus®7 program for confirmatory factor analysis and for the structural equations model. The results show a positive correlation between productive dynamic capacity and performance in rural agroindustries. For the analysis of mediation, the two dimensions of environmental uncertainty were analyzed separately, complexity and dynamism, both presented positive significance in relation to mediation, that is, environmental uncertainty mediates the relationship between productive dynamic capability and performance in agroindustries. The greater the investment in dynamic productive capacity, the greater the organizational performance, where the manager's perception of the levels of environmental uncertainty can affect in such relationship

Keywords: Productive dynamics capability; Environmental uncertainty; Environmental complexity; Environmental dynamism; Organizational performance; Micro and small-size agroindustry.

Lista De Figuras

Figura 1 - Modelo proposto de relacionamento entre as variáveis do estudo	37
Figura 2 - Modelo Conceitual: Hipótese 1	39
Figura 3 - Modelo Conceitual: Hipótese 2a.....	41
Figura 4 - Modelo Conceitual: Hipótese 2b.....	41
Figura 5 - Modelo de equações estruturais inicialmente proposto.....	50
Figura 6 - Regiões dos respondentes.....	55
Figura 7 - Modelo inicialmente proposto para mensuração da capacidade dinâmica produtiva.....	57
Figura 8 - Modelo opcional proposto para mensuração da capacidade dinâmica produtiva.....	58
Figura 9 - Modelo inicialmente proposto para mensuração da complexidade ambiental.....	60
Figura 10 - Modelo opcional proposto para mensuração da complexidade ambiental	61
Figura 11 - Modelo inicialmente proposto para mensuração do dinamismo ambiental	62
Figura 12 - Modelo opcionalmente proposto para mensuração do dinamismo ambiental.....	63
Figura 13 - Modelo inicialmente proposto para mensuração do desempenho organizacional	65
Figura 14 - Modelo Geral da pesquisa	67

Lista de Quadros

Quadro 1 - Capacidades Dinâmicas Específicas.....	28
Quadro 2 - Variáveis e pesquisadores	31
Quadro 3 - Elementos da incerteza ambiental.....	35
Quadro 4 - Classificação Porte empresarial SEBRAE.....	43
Quadro 5 - Itens do construto capacidade dinâmica produtiva.....	46
Quadro 6 - Itens do construto incerteza ambiental	46-47
Quadro 7 - Itens Construto desempenho organizacional	47
Quadro 8 - Parâmetros aceitáveis para testes de validade do construto	49
Quadro 9 - Número de estabelecimentos rurais com processamento por região.....	53
Quadro 10 – Produção das agroindústrias por região do Brasil	54
Quadro 11 - Relação do porte das agroindústrias pesquisadas	55
Quadro 12 - Escolaridade dos respondentes	56
Quadro 13 - Índices de ajuste do modelo final para mensuração da capacidade dinâmica produtiva	59
Quadro 14 - Índices de ajuste do modelo final para mensuração da complexidade ambiental.....	61
Quadro 15 - Índices de ajuste do modelo final para mensuração do dinamismo ambiental.....	64
Quadro 16 - Índices de ajuste do modelo final para mensuração do desempenho organizacional	66
Quadro 17 - Índices de ajuste do Modelo Geral	66
Quadro 18 - Teste de Hipóteses.....	68

Lista de Gráficos

Gráfico 1 - Número de agroindústrias Brasil x Região sul.....	53
--	----

Lista de Siglas

CDP	Capacidade Dinâmica Produtiva
CEPEA	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
CFI	Índice de ajustamento comparativo
COM	Complexidade ambiental
DES	Desempenho organizacional
EMATER	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FETAG	Federação dos Trabalhadores na Agricultura
FETAEP	Federação dos Trabalhadores Rurais do Estado do Paraná
FETAESC	Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de Santa Catarina
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
PEAF	Programa Estadual da Agroindústria Familiar
PR	Paraná
PRONAF	Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
RBV	Resource Based View
RMSEA	Erro quadrático médio de aproximação
RS	Rio Grande do Sul
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAF	Selo Nacional da Agricultura Familiar
SC	Santa Catarina
TLI	Índice de Tucker Lewis
UFPEL	Universidade Federal de Pelotas
WLMSV	Estimador de robustez dos mínimos quadrados ponderados ajustados
WLSM	Estimador de robustez dos mínimos quadrados ponderados ajustados pela média
WLS	Estimador de robustez dos mínimos quadrados ponderados

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Delimitação do Tema	16
1.2 Problema de Pesquisa	17
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo Geral	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4 Justificativa	18
1.4.1 Relevância	18
1.4.2 Ineditismo	20
1.4.3 Contribuição	21
1.5 Estrutura do Trabalho	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 Capacidade Dinâmica	23
2.1.2 Capacidade Dinâmica Produtiva	29
2.2 Incerteza Ambiental	32
2.3 Desempenho Organizacional	36
2.4 Modelo Conceitual e Relação entre Construtos e Hipóteses	37
2.4.1 Modelo Conceitual	37
2.4.2 Relações entre Construtos e Hipóteses	38
3 METODOLOGIA	42
3.1 Classificação da Pesquisa	42
3.2 Estratégia de Pesquisa	42
3.3 Universo e Amostra	42
3.4 Coleta de Dados	44
3.4.1 Variáveis e Medidas	45
3.5 Análise dos Dados	48
4 RESULTADOS	51
4.1 Caracterização do segmento estudado	51
4.2 Caracterização da amostra	52
4.3 Análise Fatorial Confirmatória	56
4.3.1 Capacidade Dinâmica Produtiva	56

4.3.2 Complexidade Ambiental	59
4.3.3 Dinamismo Ambiental	62
4.3.4 Desempenho organizacional	64
4.3.5 Modelo Geral	66
4.4 Análise dos testes de hipóteses	68
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
5.1 Limitações do estudo	78
5.2 Recomendações Futuras	78
REFERÊNCIAS	80
ANEXO A – Instrumento De Pesquisa.....	94

1 INTRODUÇÃO

Certas organizações destacam-se perante as outras, mesmo inseridas em contextos similares. Para explicar essa desigualdade a teoria *Resource Based View* (RBV) enfatiza a geração de vantagem competitiva através da utilização estratégica dos recursos internos de cada organização (BARNEY, 1991). Porém o contexto ambiental que cerca as organizações é repleto de incertezas, o que influencia no crescimento organizacional e no desempenho das organizações, e torna-se um desafio para os gestores.

Para isso torna-se necessário desenvolver as forças internas e, as potencialidades da organização, a fim de conquistar destaque no ambiente dinâmico. Com isso a abordagem das capacidades dinâmicas surge como uma evolução da teoria RBV, explicando porque certas organizações possuem maior vantagem competitiva do que outras, em ambientes turbulentos (BARRETO, 2010).

As capacidades dinâmicas se constituem das capacidades estratégicas da organização, que criam, ampliam e moldam os seus processos e rotinas diante de ambientes turbulentos, em busca da sobrevivência, por conta disso pode-se associa-las ao êxito da organização (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007). Elas são um tipo particular de capacidade organizacional, consideradas únicas e difíceis de copiar ou replicar (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Cabe ao gestor interpretar de maneira eficiente o ambiente em que a organização se encontra para assim planejar estrategicamente as ações a serem tomadas para obter um melhor desempenho operacional e financeiro. As capacidades dinâmicas possuem o poder para investir nas mais variadas competências organizacionais, onde o gestor é responsável por identificar e priorizar aquelas mais sensíveis ao desempenho (PISANO, 2017). Para que as adequações não sejam realizadas equivocadamente, nem tragam resultados inesperados.

Dentro do estudo das capacidades dinâmicas existem diferentes tipos de capacidades específicas, disponíveis em qualquer organização. A capacidade dinâmica produtiva é uma das capacidades específicas que emerge das capacidades dinâmicas das organizações, ela busca o conhecimento das

competências internas que estão ligadas à produção. Com isso haverá uma possibilidade maior de antecipação à adaptação dos processos que envolvem a produção, do início ao fim, e consequentemente ganho de vantagem frente ao mercado.

O estudo de D'Avila e Silveira-Martins (2017), identificou que as capacidades dinâmicas produtivas são importantes aliadas para o desempenho superior da organização por meio da formulação de estratégias direcionada para este fim. Estas capacidades são um conjunto de fatores internos que a empresa possui, os quais possibilitam a elas se anteciparem, inovarem e adaptarem-se frente às mudanças que surgem no ambiente. A elaboração de um questionário sobre a capacidade dinâmica produtiva, criado e validado por D'Avila e Silveira-Martins (2017), abre uma lacuna na literatura para uma propagação de estudos que abordem a temática.

Deve-se considerar diferentes fatores, como o ambiente, os recursos, as capacidades, seus comportamentos estratégicos, para compreender de forma clara como a vantagem competitiva ocorre em certas empresas e em outras não, muitas vezes inseridas em um mesmo contexto. Para isso é necessário ir além de investigar apenas as capacidades dinâmicas, mas também suas relações com o ambiente externo à organização e, com o desempenho organizacional.

Sabe-se que a carência por informações e a contínua mudança do ambiente podem gerar incerteza ambiental (DUNCAN, 1972). Visto que o ambiente é um fator importante para as organizações, pois ele pode intervir na competitividade e na sobrevivência dessas, dependendo da interpretação e da capacidade de adaptação às mudanças que os gestores têm quanto a esse ambiente (BOYD; FULK, 1996).

Segundo Huber, O'Connell e Cummings (1975), e Priem, Love e Shaffer (2002), a percepção das mudanças ambientais e da incerteza ambiental é importante para o gerenciamento estratégico da organização e pode impactar no desempenho organizacional. No entendimento de Carvalho e Rossetto (2014), os fatores ambientais como o dinamismo e a complexidade possuem efeitos independentes sobre a estratégia e o desempenho da organização, ou seja, cada uma pode demonstrar um resultado diferente.

Dentre as organizações condizentes com os pressupostos teóricos expostos, o segmento das agroindústrias de micro e pequeno porte destacaram-

se por estarem inseridas em um ambiente repleto de incertezas, com a tendência de desenvolver capacidade dinâmica produtiva para manter um desempenho favorável e vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

As agroindústrias lidam com algumas dificuldades e incertezas que impactam na sua continuidade. Quanto as incertezas que estas empresas enfrentam estão a imprevisibilidade da produção, informações quanto a clientes e fornecedores. Entre as dificuldades estão à escala de produção limitada, e também dificuldade na compra de embalagens em pequena quantidade, o que influencia no preço do produto final e consequentemente na comercialização dos produtos (FERNANDES, 2004). Estas empresas precisam adaptar-se constantemente as leis que permeiam o setor, assim como adaptar-se a sazonalidade e perecibilidade de sua matéria-prima (FERNANDES, 2004; FERNANDES, 2014).

As agroindústrias são afetadas diretamente por fatores climáticos que podem impactar na sua produção e consequentemente no desempenho organizacional. A relevância do estudo das capacidades dinâmicas nas pequenas empresas que passam por desastres ambientais pauta-se em dois fatos de acordo com Battisti e Deakins (2017). Primeiro por estes acontecimentos influenciarem na estrutura da organização, na demanda e oferta de insumos, bem como nos seus custos, na mudança do mercado, e segundo pela importância que o gestor dá na interpretação da instabilidade do ambiente para utilizar e implantar os recursos.

Portanto para a sazonalidade e perecibilidade, pode-se considerar os fatores climáticos como fonte de incerteza, uma vez que as agroindústrias são dependentes da matéria-prima oriunda da agricultura para sua produção. Na ocorrência de algum evento climático inesperado a produção é colocada em risco, e necessita adaptar-se ao novo contexto. A sazonalidade e a perecibilidade, da matéria-prima necessária para a produção, geram um ambiente de incerteza na tomada de decisão, pois os gestores não possuem uma previsibilidade garantida da sua produção.

Os produtos agroindustrializados possuem valor agregado por serem considerados produtos coloniais, de acordo com Waquil *et al.* (2014). Os autores ainda afirmam que os consumidores valorizam o produto por conhecerem a

procedência, além do sabor específico de alimento colonial e artesanal, diferenciando-se de outros produtos industrializados.

As agroindústrias de pequeno porte apoiam na geração de empregos e renda para as famílias da sua região, e quando rurais, ainda auxiliam na manutenção das famílias no campo (FOGUESATTO; MACHADO, 2017; HAHN *et al.*, 2017). Algumas agroindústrias rurais surgem após a perda dos principais compradores da matéria-prima produzida pelos produtores. Com a necessidade de obtenção de renda esses produtores iniciam a agroindustrialização do produto *in natura*, garantindo emprego, renda e estabilidade para seus familiares e colaboradores. Nota-se a importância das agroindústrias para o desenvolvimento territorial nas regiões em que estão inseridas.

A classificação de pequena empresa é definida por diversos critérios como o número de funcionários, faturamento, nível de investimento (AYYAGARI; BECK; DEMIRGUC-KUNT, 2007). Nessa dissertação a classificação se dará por número de funcionários, conforme orienta o Sebrae (2013).

Diante dos fatos expostos esta pesquisa busca verificar a hipótese de que a capacidade dinâmica produtiva das agroindústrias de micro e pequeno porte causa um efeito positivo no desempenho das mesmas e, quando esta associação é mediada pelos fatores da incerteza ambiental - complexidade e dinamismo-, haverá interferência na correlação.

A seguir são expostos a delimitação do tema e problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, assim como a justificativa da pesquisa, baseada nos fatos expostos anteriormente.

1.1 Delimitação do Tema

Esta dissertação engloba os construtos capacidade dinâmica, desempenho organizacional e macro ambiente. Mais especificamente visa verificar a relação da capacidade dinâmica produtiva com o desempenho de agroindústrias de micro e pequeno porte no sul do Brasil, e a mediação da incerteza ambiental, por meio da complexidade e do dinamismo ambiental.

Para isso realizou-se um estudo de caráter quantitativo, com a utilização de instrumentos de coleta de dados pré-estabelecidos para os construtos capacidade

dinâmica produtiva, complexidade e dinamismo ambiental e desempenho organizacional. A amostra é composta por agroindústrias de micro e pequeno porte, delimitadas pelo porte conforme a seleção do SEBRAE (2013), dos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.

1.2 Problema de Pesquisa

A pesquisa busca responder a seguinte questão: Qual a correlação entre capacidade dinâmica produtiva e desempenho organizacional mediados pelos fatores da incerteza ambiental, complexidade e dinamismo, nas agroindústrias de micro e pequeno porte no sul do país?

Para responder a este problema foram testadas três hipóteses: H_1 : Há correlação positiva entre a capacidade dinâmica produtiva e o desempenho nas agroindústrias do sul do Brasil; H_{2a} : A complexidade ambiental media a relação entre a capacidade dinâmica produtiva e o desempenho nas agroindústrias do sul do Brasil; H_{2b} : O dinamismo ambiental media a relação entre a capacidade dinâmica produtiva e o desempenho nas agroindústrias do sul do Brasil.

1.3 Objetivos

Nesta seção são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa.

1.3.1 Objetivo Geral

Correlacionar os construtos capacidade dinâmica produtiva e desempenho organizacional, mediados pela incerteza ambiental em agroindústrias de micro e pequeno porte no sul do país.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Diagnosticar a capacidade dinâmica produtiva das agroindústrias de micro e pequeno porte do sul no país;

2. Associar capacidade dinâmica produtiva com desempenho organizacional em agroindústrias de micro e pequeno porte do sul no país;

3. Verificar o efeito mediador da complexidade ambiental entre capacidade dinâmica produtiva e desempenho organizacional em agroindústrias de micro e pequeno porte do sul no país;

4. Verificar o efeito mediador do dinamismo ambiental entre capacidade dinâmica produtiva e desempenho organizacional em agroindústrias de micro e pequeno porte do sul no país.

1.4 Justificativa

A justificativa para a realização desta dissertação está pautada na relevância teórica e empírica da temática. A justificativa está estruturada em três tópicos: Relevância, Ineditismo e Contribuição.

1.4.1 Relevância

A relevância do estudo se sustenta a partir de indicações de autores quanto à necessidade de estudos envolvendo a temática. Por exemplo, Silveira-Martins (2012), recomenda realizar pesquisas que visem explorar as capacidades dinâmicas das organizações. Fischer *et al.* (2010), expuseram em seu trabalho a necessidade de um avanço no desenvolvimento de novas evidências acerca das capacidades dinâmicas. Além da necessidade por pesquisas empíricas envolvendo o tema (ANTUNES *et al.*, 2016).

Ao considerar que o desenvolvimento deste tipo de pesquisa auxilia na melhor compreensão da teoria das capacidades dinâmicas (FREITAS; SALERMO, 2018), especialmente das capacidades dinâmicas específicas, como é o caso da capacidade dinâmica produtiva. Pois novas pesquisas fornecem novas descobertas e suposições a cerca da temática. Uma vez que as capacidades podem contribuir de forma positiva para as organizações e também para a academia (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Na perspectiva de Barreto (2010), são necessárias investigações para verificar a relação direta entre capacidades dinâmicas e desempenho, não apenas com a utilização de medidas contábeis. Assim como verificar os contextos ambientais em

que as capacidades apresentem maior relevância. Colocação semelhante à de Guerra, Tondolo e Camargo (2016), de que novas pesquisas relacionando capacidades dinâmicas a outros elementos, como o desempenho, devem ser realizadas.

Para a autora Escobar (2012), existe uma importância na realização de estudos para compreensão da relação ambiente e organização, pois as organizações precisam se adaptar a ambientes dinâmicos, para alcançar vantagem competitiva frente aos seus concorrentes. A literatura está aberta para novas descobertas sobre a relação do macro ambiente em que a organização está inserida e o desempenho organizacional. Seguindo neste pensamento os autores Aragón-Correa e Sharna (2003), enfatizaram em seu estudo a necessidade de uma teoria geral que explique como as características ambientais afetam no desenvolvimento de estratégias e por consequência no desempenho das organizações.

Corroborando com o exposto Gardelin, Rossetto e Verdinelli (2013), sugerem explorar melhor a associação entre a incerteza ambiental e o comportamento das empresas, avaliando a interferência das dimensões ambientais, complexidade, dinamismo, nesta relação. Os autores Shoham *et al.* (2017), salientam que os pesquisadores estão destinando pouca atenção em seus estudos para as influências ambientais.

Deve-se considerar que a averiguação do ambiente externo pode influenciar no desempenho organizacional (BOCCACCIO; JANISSEK-MUNIZ; BORGES, 2016). Além disso, alguns autores propõem que as capacidades dinâmicas não ocorrem apenas em ambientes turbulentos, mas também em ambientes com mudanças moderadas (EISENHARDT; MARTINS, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002). Portanto verificar se a complexidade e o dinamismo mediam a relação entre a capacidade dinâmica produtiva e o desempenho colabora com o entendimento sobre o ambiente e as capacidades dinâmicas.

Estudos que auxiliem na compreensão sobre a relação entre as capacidades dinâmicas e o desempenho organizacional, e como as dimensões da incerteza ambiental mediam essa relação, é uma resposta almejada para melhor compreensão das capacidades dinâmicas. Pesquisas deste tipo são necessárias para esclarecer como uma empresa se adapta e de que forma uma empresa se destaca de outras (ALVES *et al.*, 2017). É importante, ainda, identificar novos tipos

de empresas em que o conceito de capacidade dinâmica é mais ou menos útil (BARRETO, 2010).

A relevância do estudo ainda baseia-se na importância das agroindústrias do sul do Brasil para o desenvolvimento territorial e do país. De acordo com Censo Agro do IBGE (2017), a região sul do Brasil foi responsável pela maior produção de vinho de uva do país. O censo também destaca a quantidade de agroindústrias que produzem determinados produtos em relevância quanto ao número de estabelecimentos na região sul do país.

No ano de 2006 a região sul do Brasil possuía o segundo maior número de 133.372 estabelecimentos rurais com processamento de matéria-prima, caracterizadas como agroindústrias, de acordo com Waquil *et al.* (2014). A região Nordeste foi identificada com o maior número de estabelecimentos segundo o autor.

1.4.2 Ineditismo

A dissertação baseia-se na sugestão de D'Ávila e Silveira-Martins (2017), em estudar a capacidade dinâmica produtiva com outros construtos como o desempenho. Com isso busca-se diagnosticar a capacidade produtiva em agroindústrias da região sul do Brasil, e ainda a relação de tais capacidades com o desempenho, mediados pelas dimensões da incerteza ambiental. É possível encontrar estudos que relacionam capacidades dinâmicas específicas com o desempenho e, incerteza ambiental, como capacidade ambidestra e turística (MÜLLER, 2016), e capacidade do agronegócio (SILVEIRA, 2017).

No estudo de Lavandoski *et al.* (2017), os autores expõem a carência de estudos quantitativos envolvendo as capacidades dinâmicas. Além de estudos que busquem relacionar as capacidades dinâmicas com desempenho (VAZ; SILVEIRA-MARTINS, 2016; TAKAHASHI; BULGACOV; GIACOMINI, 2017), e a percepção das variáveis ambientais em agroindústrias (VAZ; SILVEIRA-MARTINS, 2016). De acordo com o que foi exposto, e ao considerar que não foram encontradas pesquisas que relacionem todos os construtos juntos, investigados neste trabalho - capacidade dinâmica produtiva, incerteza ambiental e desempenho organizacional - pode-se justificar a proposta da dissertação.

1.4.3 Contribuição

A pesquisa contribui com a teoria das capacidades dinâmicas, avançando e fornecendo novas evidências empíricas as pesquisas sobre as capacidades dinâmicas, mais precisamente a capacidade dinâmica produtiva, ao relacionar o construto com outros elementos. Assim como contribui para o campo da incerteza ambiental, ao verificar seu efeito mediador na relação entre a capacidade dinâmica produtiva e o desempenho organizacional.

Contribuindo com uma pesquisa empírica de caráter quantitativo, para verificar a associação da capacidade dinâmica produtiva com o desempenho para as agroindústrias de micro e pequeno porte, e como a incerteza ambiental se comporta mediando esta relação.

A pesquisa contribui ainda com o melhoramento da gestão, e gestão da produção das agroindústrias de micro e pequeno porte, o qual carece de pesquisas com tais características. Com o conhecimento dos resultados encontrados é possível que os gestores iniciem, ou melhorem, o processo de percepção do ambiente em que a organização esta inserida, ou seja, iniciem um processo estratégico de análise do ambiente para assim seguir melhorando e, criando novas capacidades dinâmicas a fim de melhorar seu desempenho.

Com isso os gestores das agroindústrias terão provas empíricas de como as capacidades dinâmicas favorecem positivamente o desempenho da organização, tornando-se fundamental para suas empresas. Assim como a possibilidade de contribuir com os órgãos de apoio deste segmento, como EMBRAPA, EMATER, Secretarias de agricultura dos estados, apresentando os resultados para que os mesmos avaliem a utilização dos resultados desta pesquisa para buscar melhorar o processo de gestão, de produção e o desempenho das agroindústrias.

1.5 Estrutura do Trabalho

Esta dissertação esta estruturada em cinco seções. Na primeira seção a introdução contextualiza a pesquisa. O tema de pesquisa é delimitado, apresentam-se o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa para realização desta pesquisa.

Na segunda seção a fundamentação teórica apresenta o contexto teórico de cada um dos construtos utilizados na pesquisa – capacidade dinâmica, capacidade dinâmica produtiva, incerteza ambiental, desempenho organizacional. E ainda apresenta o modelo geral de pesquisa, e a relação da literatura com as hipóteses deste estudo.

Na terceira seção a metodologia apresenta os procedimentos utilizados para realização da pesquisa. As variáveis e medidas de cada construto são apresentadas nesta seção, assim como a análise dos dados.

Na quarta seção são apresentados os resultados obtidos através da análise dos dados obtidos com a coleta de dados. É realizada a análise fatorial confirmatória de cada um dos construtos e, posteriormente do modelo geral de pesquisa. Nesta seção encontra-se também o teste das hipóteses e a relação dos seus resultados com a literatura.

Na quinta seção são feitas as considerações finais sobre o estudo. São destacadas as limitações encontradas durante a realização da pesquisa, e ainda as recomendações para estudos futuros. Ao final são listadas as referências utilizadas na construção desta dissertação. A dissertação é finalizada com o questionário utilizado para a pesquisa em anexo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão abordadas as teorias que envolvem o estudo. Esta dividida em: 1) Capacidade Dinâmica; 2) Capacidade Dinâmica Produtiva; 3) Incerteza Ambiental; e 4) Desempenho Organizacional.

2.1 Capacidade Dinâmica

Desenvolvendo a evolução dos estudos na área da estratégia e resgatando a análise interna da organização, as capacidades dinâmicas surgem como uma evolução da abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR) ou *Resource Based View* (RBV).

A RBV compreende que os recursos internos da organização podem resultar na criação de vantagem competitiva, consolidando-se a partir dos recursos valiosos, únicos e difíceis de imitar, tais recursos são classificados em físicos, humanos e organizacionais (BARNEY, 1991). O conceito de recursos dentro da RBV refere-se aos ativos, as capacidades, atributos, processos, informações e conhecimento, entre outros, que são controlados pela organização permitindo o desenvolvimento e a implementação de estratégias para melhor eficácia e efetividade (BARNEY, 1991).

Para garantir vantagem competitiva as organizações precisam estar com seus recursos estrategicamente organizados para este fim, e ainda observar o mercado e a estrutura dos recursos de seus concorrentes (WERNERFELT, 1984). Estes recursos podem ser tangíveis ou intangíveis, representando as forças e fraquezas da organização, diferenciando-se em relação aos concorrentes (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991).

Porém a RBV não deixa claro como que certas organizações sobrevivem e garantem vantagem competitiva, comparadas a outras empresas, diante de um ambiente de mudanças constantes. Com essa lacuna emerge a perspectiva das capacidades dinâmicas, inserindo robustez a pesquisas empíricas nas últimas décadas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; WANG; AHMED, 2007; AMBROSINI; BOWMAN, 2009).

A teoria das capacidades dinâmicas considera a mudança da organização em ambientes turbulentos (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; AMBROSINI; BOWMAN, 2009), desenvolvendo e renovando seus recursos. O

estudo de Guerra, Tondolo e Camargo (2016) indica que a teoria das capacidades dinâmicas é relativamente recente no meio acadêmico, desenvolvida a partir da segunda metade da década de 1990.

Assim como a RBV as capacidades dinâmicas são fontes de vantagem competitiva, esta última enfatiza dois aspectos fundamentais que não estavam inseridos na perspectiva anterior: capacidade e dinâmica (TEECE; PISANO, 1994). Os autores relacionam o termo capacidade a gestão estratégica da organização, por, meio de adaptar, integrar e reconfigurar recursos habilidades e competências internas e externas para competição em mudanças ambientais. O termo dinâmica relaciona-se às respostas estratégicas, a aptidão de renovação de suas habilidades por meio de respostas estratégicas, para sua adequação ao ambiente dinâmico existente.

São diversas as conceituações para o termo capacidade dinâmica, existe uma discordância sobre o que entender por capacidades dinâmicas e, quais seus componentes (DENFORD, 2013; VARGAS-HERNANDEZ; MURATALLA-BAUTISTA, 2017). Para Collis (1994), elas são a competência que a empresa possui em formular suas estratégias com maior agilidade que seus adversários de mercado, frente às transformações do ambiente, resultante de três níveis hierárquicos. Primeiramente encontram-se as capacidades funcionais, de nível zero (operacionais), posteriormente as capacidades essenciais, e no terceiro nível as capacidades superiores (dinâmicas), que na percepção de Winter (2003) são responsáveis pelo melhoramento dos produtos, e processos.

Cabe salientar a divergência entre capacidades dinâmicas e capacidades operacionais, estas estão direcionadas para o funcionamento operacional da empresa, incluindo colaboradores e, atividades, por exemplo, as dinâmicas modificam as capacidades operacionais ao levar a mudanças aos processos (CEPEDA; VERA, 2007). Organizações baseadas apenas em capacidades operacionais não possuem a capacidade de modificar suas rotinas, ou seja, ficarão estagnadas no mercado sem inovações, que gerem vantagem competitiva (WINTER, 2003; MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

A definição de capacidades dinâmicas comumente utilizada na literatura é dos autores Teece, Pisano e Shuen (1997), segundo eles a teoria remete a capacidade da empresa de integração, construção e reconfiguração de suas competências tanto internas quanto externas, em ambientes com constantes mudanças, a fim de adquirir

vantagem competitiva. Os autores ainda acrescentam que tais capacidades estão baseadas em processos, posições e trajetória, as quais constituem a base das capacidades dinâmicas de uma organização, determinando sua competência. Os processos fazem referência às atividades, as rotinas e as práticas de aprendizagem. Tais capacidades ainda são vistas por alguns autores como o resultado da soma de outras capacidades específicas da empresa e de suas rotinas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ANDREEVA; CHAIKA, 2006; WANG; AHMED, 2007; FREITAS; SALERMO, 2018).

Na perspectiva de Eisenhardt e Martin (2000) as mudanças devem ser sistemáticas e repetitivas, baseando-se em processos ou rotinas. Para os autores as capacidades dinâmicas são influenciadas pelo dinamismo do mercado e pela evolução temporal. Sem essas rotinas, não existem capacidades dinâmicas, o que existe então são soluções específicas para um problema não previsto inicialmente, as soluções *ad hoc*, ou seja, um processo que não seja altamente padronizado e nem repetitivo (WINTER, 2003).

As capacidades dinâmicas também são consideradas como a reformulação, ou adaptação das suas rotinas e recursos principais (VARGAS-HERNANDEZ; MURATALLA-BAUTISTA, 2017), alavancando recursos e capacidades existentes, em vez de adquirir e acumular novos.

Os autores Zollo e Winter (2002) consideram as capacidades dinâmicas como um somatório de rotinas, consideradas como um avanço do conhecimento, buscando a melhora na efetividade, estruturadas nos seguintes elementos: processos de acumulação de experiências; articulação de conhecimento e codificação de conhecimento. Os autores ainda relatam que as capacidades dinâmicas se desenvolvem mesmo em ambientes com mudanças menos intensas, ou seja, as rotinas reconfiguram as capacidades da empresa.

Elas ainda podem ser consideradas como uma aprendizagem contínua, mediante a acumulação de competências adquiridas em sua trajetória, as quais são únicas e dependentes de cada empresa, diferenciando assim uma organização da outra, gerando vantagem competitiva frente a um ambiente de incertezas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007).

Na visão de Winter (2003), as capacidades dinâmicas são caracterizadas como as capacidades que possuem potencial para modificar os produtos, a produção e os clientes, e por meio destas a empresa possui competência para

manter um desempenho superior. Em seu estudo Lavandoski *et al.* (2017), argumentam que as organizações intencionalmente criam os processos, ampliam e modificam construindo e utilizando capacidades dinâmicas-chave para desenvolver a atividade ou objetivo desejado na sua unidade de negócio, pois necessitam adaptar e moldar seus espaços para novas atividades econômicas.

Classificar e refazer suas competências são considerados fatores importantes para as organizações, frente à adaptação às constantes mudanças ambientais, para a busca da vantagem competitiva (WANG; AHMED, 2007). Segundo Teece, Peteraf e Leih (2016), as capacidades sustentam-se por competências organizacionais e gerenciais que proporcionam uma análise ambiental e o desenvolvimento de modelos de negócios, abordando novas ameaças e oportunidades. Neste mesmo raciocínio Yoshikuni e Albertin (2017) entendem por capacidades dinâmicas, a manutenção, por parte da organização, da vantagem competitiva, utilizando suas competências principais e de suas habilidades coletivas, a fim de reestruturar seus recursos internos.

De acordo com Ambrosini e Bowman (2009), as capacidades dinâmicas abordam a adaptação e a criação de recursos em ambientes dinâmicos, exigindo um comprometimento expressivo dos participantes. Elas ainda abordam como as competências se renovam continuamente com a finalidade de responder ao dinamismo do ambiente, com respostas inovadoras (HSU; WANG, 2012). Tondolo e Bitencourt (2014) identificaram que as capacidades dinâmicas são formadas por um conjunto de processos que têm efeito sobre seus recursos e suas capacidades organizacionais. Os quais as empresas utilizam para serem competitivas no decorrer do tempo (CORAIOLA; SUDDABY; FOSTER, 2017).

No ponto de vista de Wang e Ahmed (2007), existem 3 componentes que desempenham papel fundamental na sobrevivência e no sucesso da empresa, que são: i) capacidade adaptativa, capacidade de adaptação de seus produtos, serviços e processos para responder a oportunidades de forma rápida; ii) capacidade absorptiva, capacidade de adquirir conhecimentos externos, combiná-los com os conhecimentos internos e criar um novo conhecimento e aplicando-os na organização; e a iii) capacidade de inovação, capacidade de desenvolver novos produtos, ou mercados com processos orientados para estratégia de inovação.

Buscando identificar quais eram os antecedentes (externos e internos) da organização responsáveis pelo surgimento das capacidades dinâmicas nas

organizações, Tondolo e Bitencourt (2014) realizaram um estudo e identificaram os seguintes antecedentes: i) requisitos do ambiente em mudança; ii) dinamismo do mercado; iii) estímulo e *feedback* externo; iv) reconhecimento, por parte dos gestores, de uma necessidade ou oportunidade a ser explorada; v) gestão empreendedora. Os mecanismos centrais identificados, para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas foram: i) aprendizagem organizacional; ii) estratégias proativas; iii) capital intelectual; iv) níveis hierárquicos de capacidades dinâmicas; v) empreendedorismo interno.

Na perspectiva de Coraiola, Suddaby e Foster (2017), a capacidade de gerenciar o passado das empresas, por meio da memória coletiva, é a sua competência crítica, utilizando da interpretação e reconstrução das capacidades passadas para se adaptarem ao ambiente dinâmico em que estão inseridas, antecipando futuras demandas. Onde a diferença entre as organizações está na experiência de sua trajetória, na sua cultura, e habilidades (TEECE; PISANO, SHUEN, 1997).

O dinamismo intenso presente no ambiente faz com que as empresas expressem suas capacidades dinâmicas, as capacidades específicas são dependentes do número de capacidades dinâmicas reveladas de acordo com a estratégia da firma, podendo afetar no desempenho no longo prazo da organização (WANG; AHMED, 2007).

Existem capacidades dinâmicas específicas vinculadas a capacidade de expansão de mercado, outras associadas à elaboração de novos produtos e processos de produtivos, e ainda aquelas relacionadas à habilidade dos gestores em garantir a evolução da firma (MEIRELLES; CAMARGO, 2014). Os gestores devem ter capacidade de influenciar tanto na criação, quanto na evolução das capacidades dinâmicas, para que elas sejam reconhecidas como estratégicas (PISANO, 2017). A eficácia das organizações irá depender de como elas são capazes de combinar suas diferentes capacidades (ALVES *et al.*, 2017).

Identificaram-se algumas pesquisas que abordam diferentes capacidades dinâmicas específicas, o Quadro 1 apresenta a capacidade dinâmica específica e os respectivos pesquisadores.

Quadro 1 - Capacidades Dinâmicas Específicas

Capacidade dinâmica específica	Autoria
Capacidade Dinâmica Gerencial	Adner e Helfat (2003); Carvalho (2011); Vaz e Silveira-Martins (2016); Fainshmidt, Nair e Mallon (2017).
Capacidade Dinâmica Tecnológica	Gallina e Fleury (2013); Wilden e Gudergan (2017).
Capacidade Dinâmica Ambidestra	O'Reilly e Tushman (2008); Silveira-Martins (2012); Silveira-Martins, Rossetto e Añaña (2014); Vaz e Silveira-Martins (2016); Müller (2016).
Capacidade Dinâmica de Inovação	Cunha, Palma e Santos (2008); Escobar (2012); Escobar, Lizote e Verdinelli (2012).
Capacidade Dinâmica de Resiliência	Nogueira (2012); Nogueira e Hallal (2013); Buliga, Scheiner e Voigt (2016); Vasconcelos <i>et al.</i> (2015); Carvalho <i>et al.</i> (2016); Nogueira, Gonçalo e Verdinelli (2017).
Capacidade Dinâmica Mercadológica/Marketing	Carvalho (2011); Morgan, Katskieas e Vorhies (2012); Reis Neto <i>et al.</i> (2013); Silveira-Martins e Tavares (2014); Silveira-Martins e Zonatto (2015); Vaz e Silveira-Martins (2016); Müller (2016); Falasca <i>et al.</i> (2017); Qureshi, Aziz e Mian (2017); Wilden e Gudergan (2017); Santos e Marinho (2018).
Capacidade Dinâmica Turística	Silveira-Martins e Zonatto (2015); Müller (2016).
Capacidade Dinâmica Absortiva	Escobar (2012); Roberts (2015); Ferreira e Ferreira (2017); Hernandez-Perlines, Moreno-Garcia e Yañez-Araque (2017); Apriliyanti e Alon (2017); Shoham <i>et al.</i> (2017); Rodríguez-Serrano e Martín-Armario (2017); Rojo <i>et al.</i> (2018).
Capacidade Dinâmica do Agronegócio	Silveira (2017); Silveira e Silveira-Martins (2017).
Capacidade Dinâmica de TI	Yoshikuni e Albertin (2017); Mikalef e Pateli (2017).
Capacidade Dinâmica Produtiva	D'Avila e Silveira-Martins (2016); D'Avila e Silveira-Martins (2017).

Fonte: Elaboração própria

Esta dissertação adota como referência o conceito de Teece, Pisano e Shuen (1997), o qual relata as capacidades dinâmicas como fonte de vantagem competitiva em meio a um ambiente turbulento, com a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar suas competências, baseadas em sua trajetória. Nesta dissertação é abordada especificamente a teoria da capacidade dinâmica produtiva de D'Avila e Silveira-Martins (2017), que consiste nas capacidades do sistema produtivo da organização que permitem vantagem frente a seus concorrentes em um ambiente incerto.

2.1.2 Capacidade Dinâmica Produtiva

Baseados nos estudos sobre capacidades dinâmicas, D'Avila e Silveira-Martins (2017), validaram uma escala de mensuração para capacidade dinâmica produtiva. Os autores realizaram sua pesquisa com micro cervejarias de diversas regiões do Brasil, onde identificaram oito capacidades produtivas, consideradas importantes para a formulação de estratégia organizacional e como fonte de vantagem competitiva: i) utilização de equipamentos automatizados para a produção; ii) utilização de equipamentos tecnológicos para a produção; iii) mão de obra qualificada para a produção; iv) diversidade de produtos; v) distribuição; vi) produção otimizada; vii) controle no processo produtivo; viii) não perde qualidade em nenhum dos processos produtivos.

A capacidade dinâmica produtiva é definida por D'Avila e Silveira-Martins (2017, p. 04), como “o conjunto de todas as capacidades internas da organização ligadas ao sistema produtivo da mesma, desde seu início até o fim, e a gestão de suas forças se mostra concisa em resposta a incerteza ambiental”.

Dentre as variáveis que compõem a capacidade esta a automação da produção, o uso de equipamentos tecnológicos para a produção, mão de obra qualificada, que resultam em uma produção otimizada, garantindo a qualidade dos produtos (FLEURY, 1989), que advém do componente que garante não perder a qualidade em nenhum processo produtivo.

A diversidade de produtos que uma empresa possui, pode influenciar positivamente na competitividade da organização, pois disponibiliza um mix de produtos aos consumidores. A distribuição que disponibiliza o produto em diferentes localizações aos consumidores. O controle do processo produtivo que pode auxiliar a uma produção mais eficiente (BONNEY, 2000). Todos estes podem ser fatores que levem a empresa a uma diferenciação de mercado, tornando-a mais competitiva frente a seus concorrentes (D'AVILA; SILVEIRA-MARTINS, 2017).

No estudo de Souza, Souza e Pereira (2006), identificou-se que a inovação de produtos, ou o aperfeiçoamento dos produtos já existentes na empresa, são capazes de gerar bons resultados no faturamento, além de possibilitar o aumento da competitividade. As inovações de processos, ligadas a máquinas e equipamentos, referem-se à introdução de novos ou melhorados métodos de produção (SNYDER *et al.*, 2016), podem contribuir para a eficácia da produção, melhorando os métodos de

produção, a redução dos custos e o aumento da produtividade. Essas inovações influenciam na redução de perdas na produção, no aumento da produtividade e na qualidade dos produtos, isso é possível, pois as inovações trouxeram a utilização de sistemas automatizados que permitem o melhor aproveitamento do produto no seu processamento, reduzindo perdas e o ciclo de produção (SNYDER *et al.*, 2016).

De acordo com Nascimento, Gavron e Bittencourt (2017), a inovação no setor produtivo se torna necessária para aquelas empresas que desejam manter-se competitivas no mercado, e em constante crescimento. Com isso a utilização de equipamentos automatizados são facilitadores do processamento das inovações, e podem gerar um melhor resultado em um menor tempo.

Para ocorrer eficácia e eficiência na produção é fundamental ter uma equipe qualificada e multifuncional, interagindo em todos os processos produtivos, desenvolvendo produtos com as especificidades exigidas pelo mercado, ao invés de profissionais que trabalhem de forma isolada em uma função específica (MUNDIM *et al.*, 2002).

Sob o ponto de vista de Meirelles e Camargo (2014), de nada adianta uma indústria ter os equipamentos necessários se não possuir pessoas capacitadas para atuar no contexto e fazer uso de rotinas da empresa, assim como a capacidade de operar determinada máquina para produção de algum produto específico. A qualificação da mão de obra, assim como todo o processo de produção ajudam a promover melhor a concorrência (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 2010), com isso a competitividade aumenta, tornando necessário um maior desempenho para obter destaque frente aos concorrentes. A disponibilidade da mão de obra qualificada pode ainda, aumentar a probabilidade de execução de atividades inovadoras com sucesso (COLLINS; REUTZEL, 2017).

A diversidade de produtos pode ser capaz de gerar um melhor desempenho econômico para a firma (GRANT; JAMMINE, 1988). É considerada também como uma estratégia para a manutenção e ampliação de mercado, assim como uma estratégia de crescimento com a expansão do número de produtos, o aproveitamento de oportunidades, o atendimento às necessidades dos clientes, a sazonalidade (GRAÇA; TOLEDO, 2003).

A distribuição dos produtos é vista como um facilitador das operações, garantindo que os produtos estejam disponíveis da melhor forma possível aos consumidores. Para os autores Yoo, Donthu e Lee (2000), quando os clientes

conseguem encontrar os produtos desejados nos locais frequentados, estes ficam mais satisfeitos, afetando positivamente na marca e na lealdade dos clientes, ou seja, com uma distribuição eficaz a satisfação dos clientes melhora em relação com a empresa. Os canais de distribuição devem satisfazer a demanda dos clientes, entregando os produtos ou serviços com qualidade, no tempo e local certos (COSTA; ALMEIDA, 2007).

O controle do processo produtivo busca atender os requisitos da produção ao máximo possível, com fluxo de troca de informações entre os departamentos, com o objetivo de garantir uma produção mais eficiente (BONNEY, 2000). Onde a qualidade dos produtos e serviços é outra variável importante para a vantagem competitiva, pois a qualidade de um produto pode ser resultado da soma de mão de obra qualificada e, da utilização de equipamentos tecnológicos (FLEURY, 1989).

O Quadro 2 baseia-se no quadro proposto por D'Ávila e Silveira-Martins (2017), onde os autores apresentam as variáveis e os autores que as reforçam teoricamente.

Quadro 2 - Variáveis e pesquisadores

Variável	Base teórica
Equipamentos automatizados	Prasad (1996); Fleury (1990); Faria (2003); Zancul, Marx e Metzker (2006); Nascimento, Gavron e Bittencourt (2017) ¹ .
Equipamentos tecnológicos	Katz (1976); Fleury (1989) ¹ ; Fleury (1990); Freeman e Soete (1997); Belli (2008).
Mão de obra qualificada	Gunn (1987); Mundim <i>et al.</i> (2002); Meirelles e Camargo (2014) ¹ ; Sanches e Machado (2014); Costa e Martins (2016) ¹ .
Diversidade de produtos	Grant e Jammie (1988); Alvim (1998); Robbins (2002); Graça e Toledo (2003).
Distribuição	Berman (1996); Levy e Weitz (2000); Yoo, Donthu e Lee (2000) ¹ ; Rosenbloom (2002); Costa e Almeida (2007) ¹ .
Produção otimizada	Fleury (1989); Guerreiro (1996); Snyder <i>et al.</i> (2016) ¹ .
Não perde qualidade em nenhum processo produtivo.	Fleury (1989); Faria (2003); Carvalho e Paladin (2005).
Controle no processo produtivo	Ohno (1998); Bonney (2000); Busetti e Santos (2008).

Fonte: Elaboração própria, baseado em D'Ávila e Silveira-Martins (2017, p. 295-296)

Nota: ¹Referência incluída pela autora

A partir do Quadro 2 é possível observar a literatura que sustenta as variáveis do construto. Com base nestas variáveis o construto capacidade dinâmica produtiva busca identificar se a empresa esta utilizando suas capacidades internas, ligadas a produção, para melhorar suas estratégias e conseqüentemente seus desempenho.

2.2 Incerteza Ambiental

O ambiente possui variáveis externas e internas, salienta Miller (1992) e ambas devem ser consideradas pelo gestor no momento da tomada de decisão. Dess e Beard (1984), estudaram a relação entre o ambiente e a empresa, e consideraram que o ambiente é objetivo, constituído por elementos nítidos e de natureza concreta.

Para que continuem visíveis e competitivas, as organizações devem adaptar-se continuamente ao ambiente em que estão inseridas (DUNCAN, 1972). Conforme o exposto as organizações buscam se adaptar estrategicamente aos seus ambientes, uma vez que o ambiente seleciona, ou elimina, as organizações dependendo do seu ajuste com o ambiente (ALDRICH; PFEFFER, 1976).

O ambiente em que a organização esta inserida é considerado como um fator influenciador, mas não determinante, das estratégias da mesma (ARAGÓN-CORREA; SHARMA, 2003). Portanto a forma como o tomador de decisões percebe os fatores ambientais irá influenciar nas estratégias a serem seguidas, podendo impactar no desempenho e competitividade da empresa. Com isso a análise do ambiente torna-se uma etapa importante no processo estratégico de uma organização, devendo ser realizada constantemente pelos gestores (ESCOBAR; LIZOTE; VERDINELLI, 2012). A análise ainda se destaca pela importância de informações que o ambiente transmite que são capazes de gerar certa vantagem competitiva (ROSSETTO, ROSSETTO, 2005).

O ambiente organizacional é capaz de gerar incerteza ambiental para a organização, em diferentes proporções, podendo afetar no comportamento da mesma (GARDELIN; ROSSETTO; VERDINELLI, 2013). Segundo Teece, Peteraf e Leih (2016), o grau de incerteza das organizações tem aumentado conforme a economia se torna mais avançada, permitindo a abertura de oportunidades de negócios em qualquer lugar.

Essa incerteza é composta pela ausência de informação dos fatores ambientais, como pessoas, clientes, fornecedores, concorrentes, entre outros, e da falta de previsibilidade da consequência de determinado evento, de determinada ação, e de como tais fatores podem afetar a gerência nos momentos decisivos, que ocorrem no contexto ambiental (DUNCAN, 1972; ALDRICH; PFEFFER, 1976; GOLL; ROSHEED, 2005).

Os atributos ambientais, mesmo comuns para todas as organizações, influenciam de forma diferenciada em cada organização, com isso para obter vantagem competitiva as empresas precisam adaptar suas capacidades e recursos aos contextos que estão inseridas e a sua estratégia (ESCOBAR; LIZOTE; VERDINELLI, 2012).

Quando a incerteza ambiental é percebida pelo tomador de decisão, este irá buscar informações sobre esse ambiente, essa busca poderá alterar o nível de percepção de incerteza do mesmo (BOYD; FULK, 1996). De acordo com Carvalho e Rossetto (2014), os estudos envolvendo ambiente tem se deslocado do ambiente objetivo para o subjetivo, ou seja, para aquele que é percebido pelos gestores. Para Cannon e St. John (2007), os dados objetivos devem ser considerados quando se objetiva comparar duas organizações, baseando-se nos dados do setor.

O ambiente percebido é considerado como fundamental para entender as estratégias organizacionais (CARVALHO, ROSSETTO, 2014). Ou seja, a forma como o ambiente é interpretado resulta na escolha estratégica do gestor. Essa interpretação determina a maneira como os gestores identificam o ambiente, traduzindo os níveis de incerteza ambiental percebida (LANG *et al.*, 2014).

A percepção do ambiente é influenciada pela incerteza que é repassada pelo contexto ambiental em que a organização esta inserida, tal percepção pode afetar nos resultados das organizações (DESS; BEARD, 1984; BOYD; FULK, 1996; PRIEM; LOVE; SHAFFER, 2002). Assim como influenciar na gestão, na tomada de decisão, na estrutura e estratégias da organização (ALDRICH; PFEFFER, 1976). Se as incertezas são menosprezadas pelos gestores, as organizações estão expostas ao estabelecimento de estratégias que não as protegem das ameaças e que ainda as impede de aproveitar as oportunidades (JANSEN; ROTONDARO; JANSEN, 2005).

A incerteza é dependente do dinamismo e da complexidade do ambiente (DUNCAN, 1972; DESS; BEARD; 1984; CANNON; ST. JOHN, 2007; LANG *et al.*,

2014). Nesta perspectiva duas dimensões da incerteza ambiental são propostas por Duncan (1972): i) simples-complexa, relacionada a quantidade de fatores que precisam ser levados em consideração no momento da decisão; ii) estático-dinâmico, nível de mudança dos fatores que estão no ambiente. O autor revela em seu estudo que ambientes considerados dinâmico/complexo possuem maior incerteza ambiental, onde o dinamismo é o contribuinte mais importante para a incerteza do que a complexidade.

Os autores Carvalho e Rossetto (2014), validaram uma escala de mensuração para a incerteza ambiental, através da percepção do gestor quanto aos fatores ambientais. Os autores consideraram como fatores determinantes da incerteza ambiental a complexidade, o dinamismo e a munificência do ambiente. Esta dissertação utiliza a escala de mensuração validada por Carvalho e Rossetto (2014), porém desconsidera a variável munificência ambiental. Pois considera como determinantes da incerteza ambiental, os fatores complexidade e o dinamismo do ambiente, enquanto a munificência determina a dependência da empresa em relação ao ambiente (LUMPKIN; DESS, 2001).

O dinamismo do ambiente é entendido como a imprevisibilidade e rápida mudança de elementos como necessidades dos clientes, tecnologia, fornecedores, campo de atuação dos concorrentes, entre outros (DESS; BEARD, 1984; CARVALHO; ROSSETTO, 2014; KOVACH, *et al.*, 2015; MIKALEF; PATELI, 2017; NEIROTTI; RAGUSEO, 2017). Na perspectiva de Kovach *et al.* (2015), o dinamismo é dividido em duas dimensões a imprevisibilidade e a instabilidade. Essa imprevisibilidade e rapidez nas mudanças dos elementos forçam as organizações a reconfigurar seus produtos, processos e serviços para manter a competitividade (ESCOBAR, 2012).

A imprevisibilidade do ambiente possui também um importante papel na análise estratégia da organização (NEIROTTI; RAGUSEO, 2017). Pois, o gestor precisa tomar decisões com informações limitadas (MIKALEF; PATELI, 2017). Devendo este preceder as mudanças dentro de uma organização, percebendo a necessidade da mudança e da utilização dos recursos dinâmicos internos da organização (BARBERO; RAMOS; CHIANG, 2017).

Ambientes com mudanças infrequentes, onde é possível antecipá-las são considerados pouco dinâmicos, os ambientes considerados moderadamente dinâmicos são aqueles que apresentam mudanças regulares, lineares e previsíveis,

já ambientes com mudanças frequentes e descontínuas são considerados altamente dinâmicos (SCHILKE, 2014; WANG, 2016). Deve-se considerar ainda que em ambientes dinâmicos o ciclo de vida dos produtos torna-se mais curto dificultando a criação de novos produtos (SCHILKE, 2014).

Quanto mais complexo for o ambiente em que o gestor estiver atuando, maior será o nível de incerteza que ele estará exposto (DESS; BEARD, 1984). A complexidade do ambiente pode ser considerada como a diversidade de fatores, ou informações que influenciam nos processos de tomada de decisão, quanto maior esse número maior será a complexidade (DUNCAN, 1972; DESS; BEARD, 1984; ESCOBAR, 2012; MIKALEF; PATELI, 2017). O aumento do número destes fatores que ocorrem em determinado contexto podem aumentar a dificuldade dos gestores de interpretação do impacto destes na sua empresa (HARRINGTON; KENDALL, 2007).

De acordo com o estudo de Carvalho e Rossetto (2014, p. 71), a complexidade é formada pela “dificuldade de obtenção de informações do ambiente, pela dispersão da informação e do entendimento do ambiente, pela dispersão da informação no ambiente e pela sua imprevisibilidade”. Essa complexidade faz com que os gestores realizem mudanças em suas organizações para que consigam processar a quantidade de fatores que o ambiente lhes proporciona (GARDELIN; ROSSETTO; VERDINELLI, 2011).

O Quadro 3 apresenta de forma resumida os elementos que compõem a incerteza ambiental que foram abordados na pesquisa.

Quadro 3 - Elementos da incerteza ambiental

	Variável	Definição
Incerteza Ambiental	Complexidade	Quantidade de informações a serem levadas em consideração na tomada de decisão (DUNCAN, 1972; DESS; BEARD, 1984; ESCOBAR, 2012; MIKALEF; PATELI, 2017).
	Dinamismo	Rapidez na mudança de elementos do ambiente, e sua imprevisibilidade (DESS; BEARD, 1984; CARVALHO; ROSSETTO, 2014; KOVACH, <i>et al.</i> , 2015; MIKALEF; PATELI, 2017; NEIROTTI; RAGUSEO, 2017).

Fonte: Elaboração própria

O desempenho da organização também pode ser afetado por esta incerteza, e é tarefa do gestor perceber e interpretar o ambiente da melhor maneira possível (SILVEIRA-MARTINS; TAVARES, 2014).

2.3 Desempenho Organizacional

O desempenho organizacional é a meta de qualquer organização (ESCOBAR, 2012; SANTOS; MARINHO, 2018), seja ele financeiro ou operacional. Para saber se os resultados gerados pela organização estão gerando desempenho é preciso mensurá-lo. Essa mensuração pode ocorrer de duas maneiras, a subjetiva que relaciona o desempenho com a percepção de suas expectativas, pela opinião do entrevistado, e a objetiva que se baseia em medidas absolutas como faturamento, número de funcionários, captação de novos clientes, resultados financeiros (PELHAM; WILSON, 1995). Em sua pesquisa Venkatraman e Ramanujam (1986) identificaram que ambas as formas de medidas se correlacionam e podem ser utilizadas de acordo com a necessidade e objetivos do pesquisador.

Existem algumas dificuldades encontradas pelos pesquisadores como, conseguir dados objetivos para medir o desempenho nas organizações de forma válida e, definir quais os melhores indicadores para mensuração (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Na perspectiva de Hoque (2004), a escolha pela medida de desempenho ideal é determinada pela incerteza ambiental, onde níveis maiores de incerteza requerem a utilização e também a confiança de medidas de desempenho não financeiras.

Para Gupta e Govindarajan (1984), o desempenho pode ser medido pela percepção e, as formas de mensuração devem ser entendidas tanto por seus aspectos financeiros quanto por aspectos operacionais, para que se tenha uma ferramenta de medida em longo prazo. Por conta disso a medição de desempenho organizacional deve contemplar tanto indicadores financeiros como vendas, por exemplo, quanto não financeiros, como a satisfação dos seus clientes (DRAGHICI; POPESCU; GOGAN, 2014).

Para garantir competitividade e excelência, as organizações devem controlar seu desempenho além das medidas financeiras, pois os gestores necessitam considerar diferentes aspectos tanto do ambiente quanto do desempenho da organização (MUNIZ FILHO, 2011).

Percebe-se que há um entendimento entre os pesquisadores de que medir e acompanhar o desempenho das organizações é essencial para a sobrevivência das mesmas (SILVEIRA-MARTINS; VAZ, 2017). Essa mensuração necessita de informações precisas e verdadeiras sobre os resultados almejados e os alcançados (SANTOS; MARINHO, 2018).

Assim como o estudo de Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000), o estudo comparativo de Richard *et al.* (2009), revelam a predominância na opção dos pesquisadores no uso do conceito de desempenho exercendo papel de variável dependente. Segundo Wang e Ang (2004) a maioria das pesquisas utilizam as medidas de desempenho subjetivas, fundamentadas na percepção, na expectativa, visto a grande dificuldade de acesso aos dados secundários das empresas.

Esta dissertação utiliza como forma de mensuração do desempenho medidas subjetivas, considerando a percepção do gestor quanto ao desempenho da organização.

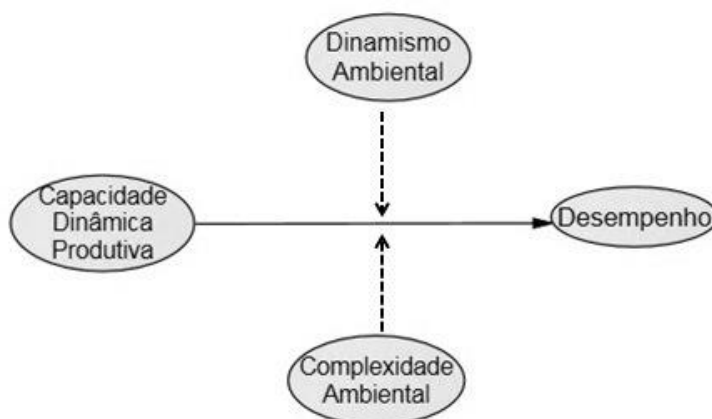
2.4 Modelo Conceitual e Relação entre Construtos e Hipóteses

Nesta seção serão apresentados os modelos conceituais e a relação entre os construtos e as hipóteses.

2.4.1 Modelo Conceitual

A Figura 1 representa as hipóteses testadas estatisticamente na dissertação.

Figura 1 - Modelo proposto de relacionamento entre as variáveis do estudo



Fonte: Elaboração própria

A seguir serão contextualizadas teoricamente as hipóteses a serem testadas, apresentando assim de forma detalhada a Figura 1.

2.4.2 Relações entre Construtos e Hipóteses

As capacidades dinâmicas possibilitam às organizações resultados superiores aos de seus concorrentes no longo prazo (SILVEIRA-MARTINS; ZONATTO, 2015). Wang e Ahmed (2007), argumentam que as capacidades dinâmicas são geradoras, indiretamente, de desempenho ao longo prazo, estando mais propensas a desenvolver um melhor desempenho quando as capacidades específicas são desenvolvidas e alinhadas com a estratégia da empresa.

A literatura apresenta resultados da relação de diversas capacidades dinâmicas específicas com o desempenho, como no estudo de Wu (2006), o qual encontrou relação positiva entre as capacidades dinâmicas e o desempenho. Assim como no estudo de Vaz e Silveira-Martins (2016), que relacionou a capacidade dinâmica gerencial, mercadológica e ambidestra de agroindústrias com o desempenho e encontraram relação positiva entre eles. Nesta mesma linha Silveira (2017) testou a relação da capacidade dinâmica gerencial e desempenho em cabanhas de ovinos no Brasil, encontrando relação positiva e significativa entre eles.

No estudo de Hernandez-Perlines, Moreno-Garcia e Yáñez-Araque (2017), a capacidade dinâmica absorptiva mediou a relação do desempenho com a orientação empreendedora. Os pesquisadores Mikalef e Pateli (2017), em seu estudo, encontraram que a relação das capacidades dinâmicas de TI com o desempenho organizacional é mediada pela agilidade organizacional (capitalização de mercado e agilidade operacional de ajuste).

A relação significativa entre a capacidade dinâmica de marketing e o desempenho, é encontrada no estudo de Qureshi, Aziz e Mian (2017), realizado em 253 pequenas e médias novas empresas de base tecnológica da Turquia, corroborando com as pesquisas que buscam compreender a relação das capacidades dinâmicas com o desempenho das empresas.

A partir dos relatos de tais capacidades dinâmicas específicas em relação ao desempenho, a pesquisa verificou a relação entre a capacidade dinâmica produtiva e o desempenho das agroindústrias, conforme H₁.

H₁: Há correlação positiva entre a capacidade dinâmica produtiva e o desempenho organizacional nas agroindústrias do sul do Brasil. A Figura 2 ilustra a hipótese testada.

Figura 2 - Modelo Conceitual: Hipótese 1



Fonte: Elaboração própria

A incerteza ambiental pode afetar na formulação de estratégias, interferindo assim na tomada de decisão dos gestores, que precisam adotar medidas para sobressair-se às turbulências ambientais (SMART; VERTINSKY, 1984). Sendo considerada como a imprevisibilidade do ambiente, a incerteza ambiental pode ser considerada como influenciadora no resultado de desempenho das organizações (MILLIKEN, 1987; PRIEM; LOVE; SHAFFER, 2002).

Os autores Lumpkin e Dess (1996), relatam que os fatores ambientais podem intervir no desempenho organizacional. Compreender o ambiente e suas incertezas é função dos gestores da empresa (SILVEIRA-MARTINS; TAVARES, 2014). Neste mesmo pensamento Daneluz e Silveira-Martins (2016), relatam que o contexto ambiental que cerca a organização gera incerteza e pode afetar o seu desempenho, por isso é essencial à efetiva interpretação do ambiente organizacional.

Diante de tais ideias Silveira (2017) identificou que percepção da incerteza ambiental pelos gestores das cabanhas faz com o desempenho da organização seja proporcional a ela, ou seja, quanto maior a percepção maior o desempenho.

Um estudo realizado pelos pesquisadores Frank, Güttel e Kessler (2017), com pequenas e médias empresas da Áustria, indicou relação significativa entre o dinamismo ambiental e as capacidades dinâmicas, ou seja, quanto mais dinâmico o ambiente, maior a predominância e a importância das capacidades dinâmicas naquelas empresas.

A percepção dos gestores sobre o ambiente organizacional influencia as estratégias da empresa (ARAGÓN-CORREA; SHARMA, 2003). Além de ser necessária para um desempenho superior das organizações (BOYD; FULK, 1996; SILVEIRA-MARTINS; ROSSETTO, 2018). Os autores Gardelin, Rossetto e Verdinelli

(2011), salientam que as mudanças ambientais, sejam elas quais forem independente da intensidade, influenciam na tomada de decisão, e consequentemente no posicionamento estratégico das empresas.

Mercados altamente dinâmicos, podem interferir no desempenho das organizações, como por exemplo, na capacidade de inovação, na eficiência e flexibilidade de produção (WU, 2006). Assim como a forma com que os gestores percebem a complexidade ambiental poderá refletir no desempenho da empresa (BOYD; FULK, 1986).

Em seu estudo Akgün, Keskin e Byrne (2008,) encontraram que a relação entre a capacidade emocional e o desempenho organizacional foi influenciada pelo dinamismo ambiental. O autor Schilke (2014), sugere em seu estudo que os recursos considerados dinâmicos são capazes de gerar vantagem competitiva para a organização, porém isso dependerá do nível de dinamismo ambiental existente no ambiente. Segundo aos resultados encontrados na pesquisa de Schilke (2014), a eficácia da relação das capacidades dinâmicas com a vantagem competitiva é alta quando o dinamismo ambiental é moderado, e essa relação diminui à medida que o dinamismo do ambiente reduz ou aumenta.

O dinamismo ambiental é capaz de aumentar o desenvolvimento e a utilização das capacidades dinâmicas, por conta da necessidade de mudança existente nesse ambiente como a oportunidade e o incentivo de utilizar os recursos em tal situação (BARBERO; RAMOS; CHIANG, 2017). Deve-se levar em consideração que a incerteza ambiental é composta por dois fatores a complexidade e o dinamismo ambiental (DUNCAN, 1972; DESS; BEARD, 1984; LANG *et al.*, 2014).

O estudo analisou separadamente os dois fatores que compõem a incerteza ambiental, dinamismo e complexidade, a fim de identificar separadamente suas influências. De acordo com o que foi exposto busca-se verificar a H_{2a} , e H_{2b} .

H_{2a} : A complexidade ambiental media a relação entre a capacidade dinâmica produtiva e o desempenho organizacional nas agroindústrias do sul do Brasil. A Figura 3 ilustra a hipótese testada.

Figura 3 - Modelo Conceitual: Hipótese 2a

Fonte: Elaboração própria
 Legenda: H_{2a}: Hipótese 2a

H_{2b}: O dinamismo ambiental media a relação entre a capacidade dinâmica produtiva e o desempenho organizacional nas agroindústrias. A Figura 4 ilustra a hipótese testada.

Figura 4 - Modelo Conceitual: Hipótese 2b

Fonte: Elaboração própria
 Legenda: H_{2b}: Hipótese 2b

Para testar as hipóteses mencionadas foi realizada modelagem de equações estruturais. A próxima seção apresenta a metodologia utilizada nesse estudo. Incluindo os procedimentos realizados para a coleta de dados, as variáveis utilizadas em cada construto e os procedimentos da análise de dados para o teste das hipóteses.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para o alcance dos objetivos propostos nesta dissertação e apresenta-se dividido nas seguintes seções: classificação da pesquisa, estratégia de pesquisa, universo e amostra, coleta de dados e análise dos dados.

3.1 Classificação da Pesquisa

Utilizou-se de abordagem quantitativa para quantificar as variáveis dos construtos estudados. A pesquisa quantitativa é caracterizada por Diehl e Tantim (2004), por utilizar a quantificação na coleta e no tratamento dos dados levantados, com o uso de técnicas estatísticas, com isso é possível obter uma maior margem de segurança nos resultados. Utiliza-se para a análise da relação entre variáveis, quantificando as informações obtidas estatisticamente.

3.2 Estratégia de Pesquisa

A estratégia de pesquisa utilizada é do tipo *survey*, considerada uma técnica descritora dos dados da amostra de forma quantitativa, utilizando um instrumento de coleta de dados prefixado, com o intuito de compreender o que está acontecendo com aquela população (FREITAS *et al.*, 2000).

3.3 Universo e Amostra

O universo do estudo é composto por agroindústrias de micro e de pequeno porte da região sul do Brasil (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul). A região sul do Brasil foi escolhida como objeto deste estudo pela sua importância no desenvolvimento da região. Comparando o Censo Agro de 2017 com o anterior de 2006, alguns segmentos de agroindústria no sul do Brasil cresceram significativamente, em relação à quantidade de agroindústrias. Um exemplo são as agroindústrias produtoras de geleias que em 2006 totalizavam 11.486 produtores, e em 2017 totalizavam 49.900 produtores.

O Brasil possuía, no ano de 2006, 571.643 estabelecimentos rurais com processamento, a região sul do Brasil era responsável por 23,3% desse total, ficando atrás apenas da região Nordeste que era responsável por 49% dos estabelecimentos (WAQUIL *et al.*, 2014).

A região sul do Brasil foi selecionada para compor a amostra da pesquisa pelo fato da Universidade estar localizada dentro da região sul do Brasil, sofrendo a influência do desenvolvimento e dos sistemas agroindustriais. Também pela maior facilidade de contato com os gestores, devido a distância.

O porte destas agroindústrias foi delimitado, devida importância das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento das regiões. Para a classificação quanto ao porte das agroindústrias, considerou-se a classificação recomendada pelo SEBRAE (2013), empresas de micro e pequeno porte possuem no máximo 99 colaboradores, conforme mostra o Quadro 4.

Quadro 4 - Classificação Porte empresarial SEBRAE

Classificação	Nº de funcionários na indústria
Micro Empresa (ME)	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	De 100 a 499 empregados
Grandes Empresas	Acima de 500 empregados

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2013)

Foram identificados os associados que possuíam algum vínculo com cooperativas de sua região ou com alguma dessas entidades para facilitar a localização destes empreendimentos: Programa Estadual de Agroindústria Familiar (PEAF); Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Rio Grande do Sul (FETAG); Federação dos Trabalhadores na Agricultura de Santa Catarina (FETAESC); Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Paraná (FETAEP); Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER); Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA). Algumas das agroindústrias foram mapeadas no site da Secretaria do Desenvolvimento Rural Pesca e Cooperativismo-RS (<http://www.sdr.rs.gov.br>)¹ e no site da APL Alimentos-RS (<http://www.aplalimentosul.org.br>).

¹ Disponível no link: <https://www.dropbox.com/s/tf3m8rokkdn3fbb/Relacao-de-agroindustrias-inclusas-no-peaf.pdf?dl=0>

Além da busca nas entidades citadas, foram realizadas buscas *in loco* para aplicação do questionário, no caso de agroindústrias que não são cadastradas em nenhuma dessas entidades. Outra forma de localização destas agroindústrias foi via internet, em sites de buscas e redes sociais, utilizando o descritor 'agroindústria' e o estado correspondente.

A amostra é composta por 138 agroindústrias de micro e pequeno porte. De acordo com os padrões de amostra relatados por Hair *et al.* (2009), que o tamanho da amostra para modelos SEM com menos de cinco construtos pode ser estimado com amostras entre 100 e 150 questionários, com pelo menos 5 questionários para cada variável e no máximo 10 questionários para cada variável.

A amostra caracteriza-se como não-probabilística por conveniência, devido o fácil acesso e cooperação dos respondentes. Segundo Malhotra (2006), esse tipo de técnica de amostragem é a mais rápida e com menor custo, realizada com indivíduos que apresentam-se disponíveis e que são capazes de responder ao objetivo da pesquisa.

3.4 Coleta de Dados

Anteriormente a aplicação da coleta de dados foi realizado um pré-teste, com a finalidade de adequar o questionário para a compreensão dos respondentes seguindo as orientações de Hair *et al.* (2009). O pré-teste foi realizado primeiramente com um professor do departamento do curso de administração da Universidade Federal de Pelotas/RS, no mês de dezembro de 2017. O mesmo foi escolhido devido sua formação em agronomia, mestre em administração e doutor em agronegócio, além da sua atuação na área pesquisada. Posteriormente foi realizado, no mês de janeiro de 2018, com uma analista da EMBRAPA, a qual é envolvida com diferentes projetos e pesquisas com agroindústrias. E por fim, foi realizado com a chefe de escritório municipal da EMATER Turuçu/RS, no mês de janeiro de 2018, também envolvida com projetos em agroindústrias. Após os ajustar o questionário conforme recomendações dadas pelos profissionais, o mesmo foi reencaminhado, para todos, para um novo pré-teste, no dia 25 de janeiro de 2018, não necessitando de novas modificações, com isso iniciou-se a coleta de dados.

A coleta foi realizada com os gestores das agroindústrias *in loco* nas agroindústrias, ou em feiras, totalizando 96 questionários coletados desta forma. As

coletas in loco ocorreram entre os meses de fevereiro de 2018 e junho de 2018. E por e-mail através do link (<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeHqubzMbJ7m8s4Io6c9436d0njeskix0K8e0-vdNz-ujXHoQ/viewform>), disponível na plataforma *Google Docs*, totalizando 42 questionários coletados desta forma. Foram encaminhados 267 questionários via e-mail, do período de 01 de fevereiro de 2018 até 13 de maio de 2018. O instrumento de pesquisa utilizado, baseado em Gupta e Govindarajan (1984), Carvalho e Rossetto (2014) e D'Avila e Silveira-Martins (2017), encontra-se no Anexo A.

A coleta de dados realizada em feiras da agroindústria rural, ocorreu com a devida autorização do assessor de Política Agrícola e Agroindústria da FETAG-RS responsável pelas agroindústrias nos eventos. Os questionários foram aplicados nas bancas onde se identificou o gestor presente, caso contrário era solicitado o seu contato para posterior envio do questionário por e-mail.

Devido a diversificação de métodos utilizados na coleta dos dados, foi realizado um acompanhamento contínuo das agroindústrias já participantes, para inibir a duplicidade de dados e para não contatá-los em demasia. Para isso foi solicitado que os respondentes informassem o nome do estabelecimento o qual foi utilizado apenas para o controle, assim sendo, essa informação não é revelada na pesquisa. Na seção a seguir são apresentadas as variáveis e medidas utilizadas.

3.4.1 Variáveis e Medidas

Esta dissertação fez uso de um instrumento de coleta de dados embasado em diferentes estudos (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1984; CARVALHO; ROSSETTO, 2014; D'AVILA; SILVEIRA-MARTINS, 2017). Para a dimensão capacidade dinâmica produtiva foi utilizada uma adaptação do instrumento desenvolvido por D'Avila e Silveira-Martins (2017).

Cada uma das variáveis foi relacionada em uma escala intervalar de 1 a 6, sendo 1 a mínima concordância com a afirmação proposta e 6 a máxima concordância, conforme indicado no estudo de D'Avila e Silveira-Martins (2017). O Quadro 5 apresenta os itens utilizados para mensuração do construto, codificadas como CDP1 a CDP8, de acordo com o que o software MPlus® proporcionou.

Quadro 5 - Itens do construto capacidade dinâmica produtiva

Construto	Itens
CAPACIDADE DINÂMICA PRODUTIVA	CDP1 – equipamentos automatizados para a produção
	CDP2 – equipamentos tecnológicos para a produção
	CDP3 – mão-de-obra qualificada para a produção
	CDP4 - diversidade de produtos
	CDP5 - distribuição
	CDP6 – produção otimizada
	CDP7 – controle no processo produtivo
	CDP8 – não perde qualidade em nenhum dos processos produtivos

Fonte: D'Ávila e Silveira-Martins (2017)

Legenda: CPD= Capacidade Dinâmica Produtiva

Para a mensuração da percepção sobre a incerteza ambiental, utilizou-se o instrumento validado por Carvalho e Rossetto (2014), que aborda a incerteza separadamente em complexidade e dinamismo. O instrumento validado por Carvalho e Rossetto (2014), foi utilizado por outros pesquisadores como Müller (2016), e Silveira (2017).

Para a mensuração é utilizada uma escala de 1 a 6 pontos, onde 1 representa mínima percepção e 6 máxima percepção do respondente quanto às afirmativas apresentadas.

O Quadro 6 apresenta os itens dos construtos relacionados com a incerteza ambiental, codificadas com as letras Com1 a Com4 e Din1 a Din6, de acordo com o que o software MPlus® proporcionou.

Quadro 6 - Itens do construto incerteza ambiental

Construto	Dimensão	Itens
INCERTEZA AMBIENTAL	COMPLEXIDADE	Com1 – É difícil entender como está evoluindo nosso mercado
		Com2 – É difícil obter informações importantes para tomar decisões em nosso segmento
		Com3 – Fatores importantes para a tomada de decisão estão muito dispersos (grande número de concorrentes, fornecedores e tipos de clientes)
		Com4 – Tem sido difícil prever as mudanças no nosso segmento
	DINAMISMO	Din1 – As necessidades dos nossos potenciais consumidores têm mudado muito nos últimos 3 anos
		Din2 - A atuação dos nossos concorrentes têm mudado muito nos últimos 3 anos
		Din3 – Nossos parceiros e fornecedores têm mudado muito nos últimos 3 anos

Construto	Dimensão	Itens
INCERTEZA AMBIENTAL	DINAMISMO	Din4 – A regulamentação do setor têm mudado muito nos últimos 3 anos
		Din5 – A tecnologia envolvida com nossas atividades têm mudado muito nos últimos 3 anos
		Din6 – Aspectos sociais e culturais que influenciam nosso mercado têm mudado muito nos últimos 3 anos

Fonte: Carvalho e Rossetto (2014)

Legenda: Com= Complexidade; Din= Dinamismo

O construto desempenho organizacional foi mensurado utilizando a adaptação do instrumento proposto por Gupta e Govindarajan (1984), o qual busca mensurar a percepção do gestor sobre a importância e a satisfação com o desempenho da organização, pela equação:

$$DES_x = Imp_x \times Sat_y$$

Legenda: DES: desempenho; Imp: importância; Sat: satisfação

O instrumento com as adaptações foi validado por Muniz Filho (2011), Silveira-Martins (2012), Silveira-Martins, Rossetto, Añaña (2014), Lizote e Verdinelli (2014; 2015), Müller (2016), Silveira (2017), Klinger (2018). Optou-se pela mensuração subjetiva, pelo difícil acesso a dados contábeis de organizações desse setor, que por vezes é inexistente, dificultando a mensuração objetiva. O Quadro 7 apresenta as variáveis do construto desempenho organizacional, codificado pelas letras Des1 a Des6 conforme proporcionado pelo software MPlus®.

Quadro 7 - Itens Construto desempenho organizacional

Construto	Itens
Desempenho Organizacional	Des1 - Lucratividade
	Des2 – Crescimento de vendas
	Des3 – Fidelização de clientes
	Des4 – Faturamento mensal
	Des5 – Desempenho geral
	Des6 – Avanço para novos mercados

Fonte: Adaptado de Gupta e Govindarajan (1984)

Legenda: Des= Desempenho

Para mensuração do desempenho os respondentes indicaram primeiramente em uma escala de 1 (menor importância) a 6 (maior importância) a importância que o item representa. E posteriormente indicaram em uma nova escala de 1 (menor

satisfação) a 6 (maior satisfação) quanto a sua satisfação em relação ao desempenho da agroindústria. Para a análise dos dados estes dois valores indicados foram multiplicados, conforme equação proposta por Gupta e Govindarajan (1984).

3.5 Análise dos Dados

Para realização da análise os dados foram tabulados no software Microsoft Excel 2010, e as análises estatísticas realizadas no software MPlus® versão 7, a construção gráfica foi realizada no software AMOS 16.0. Primeiramente foi realizada a análise fatorial confirmatória para os modelos de mensuração dos construtos e por fim a análise do modelo de equações estruturais, para análise do modelo estrutural e verificação das hipóteses.

A análise fatorial é uma técnica que verifica as inter-relações entre os indicadores e sintetiza as informações de maneira que as mesmas não sejam perdidas, resultando em um conjunto menor e selecionado de variáveis (FAVERO *et al.*, 2009; HAIR *et al.*, 2009). Ela ainda é dividida em análise fatorial exploratória e confirmatória (HAIR *et al.*, 2009). A análise fatorial exploratória é utilizada quando se sabe nada ou pouco da de quantos fatores constituem o modelo e nem da relação entre os dados, a análise fatorial confirmatória é utilizada para testar como certas variáveis se adaptam ao construto, possuindo um modelo teórico (HAIR *et al.*, 2009).

A análise realizada nesta pesquisa foi a análise fatorial confirmatória, visto que os instrumentos de coleta de dados de todos os construtos já haviam sido validados para contextos similares ao do presente estudo, com análises exploratórias.

A análise fatorial confirmatória testa o quão bem os indicadores medem o respectivo construto, refletindo como os fatores combinam com a realidade, e ainda fornecendo um teste confirmatório da teoria mensurada (HAIR *et al.*, 2009). É considerada ainda como um modelo de mensuração utilizado para analisar as relações entre as variáveis de um construto (MUTHÉN; MUTHÉN, 2012).

Foram utilizados os índices de ajustes apropriados para a análise confirmatória, conforme orientação de Hair *et al.* (2009) para este tipo de análise, para a validação do modelo: raiz do erro quadrático médio de aproximação

(RMSEA), índice de Tucker Lewis (TLI), que antecede o índice de ajustamento comparativo (CFI).

O Quadro 8 expõe os valores esperados para cada índice de ajuste indicados por Hair *et al.* (2009). Segundo os autores deve-se levar em consideração que estes valores não devem ser considerados absolutos, mas valores que orientam para modelos de melhor ajuste.

Quadro 8 - Parâmetros aceitáveis para testes de validade do construto

Medida	Valores Esperados
CFI	$\geq 0,900$
TLI	$\geq 0,900$
RMSEA	$\leq 0,100$

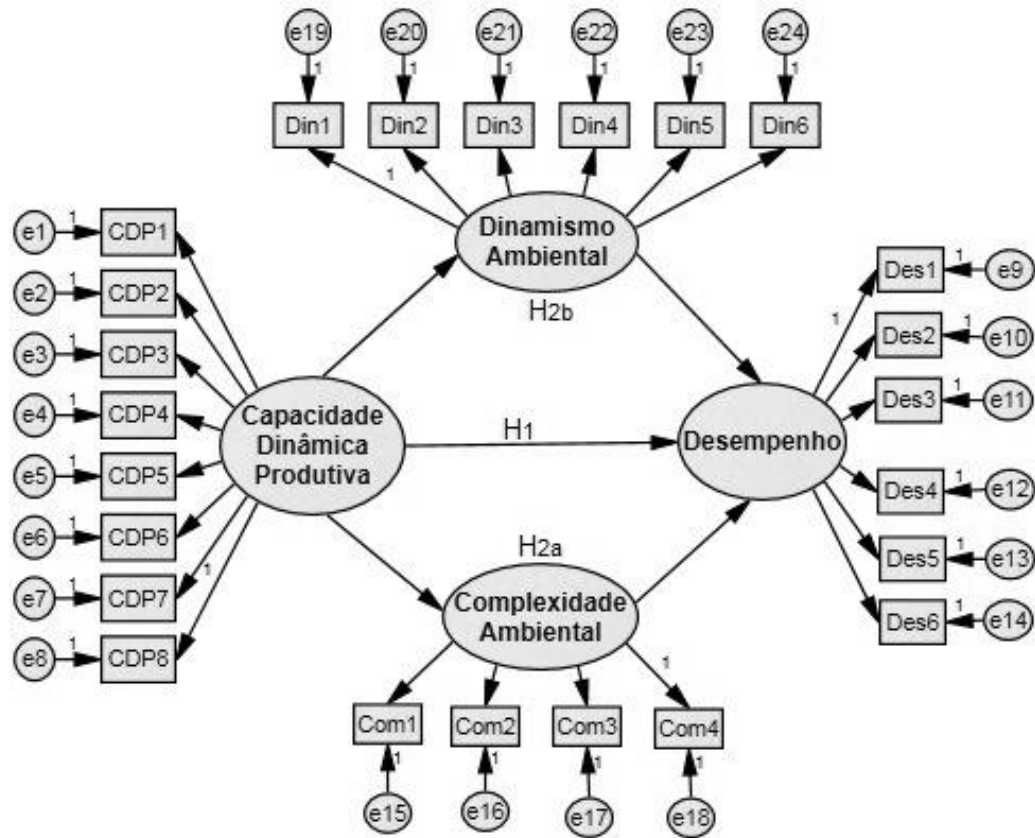
Fonte: Hair *et al.* (2009)

Legenda: CFI: índice de ajustamento comparativo; TLI: índice de Tucker Lewis; RMSEA: raiz do erro quadrático médio de aproximação

O teste qui-quadrado (χ^2) é considerado sensível ao tamanho da amostra, por alguns autores (FAN; THOMPSON; WANG, 1999; HAIR *et al.*, 2007). De acordo com Hair *et al.* (2007), para amostras próximas a 100 ele é considerado limitado, pois pode causar desvios nos resultados, assim como em modelos simples pode produzir um valor de qui-quadrado ajustado, porém com insucesso nas demais validações. O software MPlus®, utilizado neste estudo, indicou a informação de que os valores de χ^2 não poderiam ser considerados como absolutos. De acordo com as especificações dadas, o teste χ^2 não foi realizado.

A modelagem de equações estruturais (MEE) é favorável neste estudo, pois realiza uma análise de relações com variáveis dependentes e independentes (HAIR *et al.*, 2009). O MEE é utilizado para testar a validade de um construto e as suas relações teóricas, as equações elaboradas descrevem todas as relações entre os construtos da análise em questão (HAIR *et al.*, 2009). A partir de então foi possível testar as hipóteses, analisar os resultados e obter as conclusões. A Figura 5 contempla o modelo de equações estruturais inicial.

Figura 5 - Modelo de equações estruturais inicialmente proposto



Fonte: Elaboração própria

Legenda: CDP: capacidade dinâmica produtiva; Com: complexidade ambiental; Din: dinamismo ambiental; Des: desempenho organizacional; H₁: hipótese 1; H_{2a}: hipótese 2a; H_{2b}: hipótese 2b.

Com base no modelo foi possível testar as hipóteses, buscando responder aos objetivos propostos e assim apresentar os resultados e as considerações finais.

4 RESULTADOS

A análise dos dados inicia-se pela caracterização do segmento estudado seguido da caracterização da amostra estudada, com a finalidade de contextualizar o cenário em que o estudo foi aplicado. Por fim é apresentada a análise dos dados oriundos da pesquisa.

4.1 Caracterização do segmento estudado

As agroindústrias são responsáveis pelo processamento da matéria-prima em produto final. No entendimento de Waquil *et al.* (2014) existe uma pluralidade envolvendo a definição para agroindústria rural, para os autores todo e qualquer tipo de transformação feita em um empreendimento rural considera-o como agroindústria rural. Para o IBGE (2017) são consideradas agroindústrias rurais aquelas cuja venda do produto final é realizada pelo produtor.

Estas podem ser consideradas familiares ou não familiares, nas familiares predomina a mão-de obra familiar, a não-familiar predomina a mão-de-obra contratada (WAQUIL *et al.*, 2014). A Lei da Agricultura Familiar Lei nº 11.326 de 24 de julho de 2016, especifica as exigências para que um empreendimento seja definido como rural familiar.

Programas foram criados para incentivar e orientar as agroindústrias do espaço rural sobre processos produtivos, legalização, como é o caso do Programa de Agroindustrialização da Produção da Agricultura Familiar, a nível nacional criado em 2003, ainda o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar. No estado do Rio Grande do Sul o Programa Estadual da Agroindústria Familiar (PEAF), e ainda a Federação dos Trabalhadores na Agricultura no Rio Grande do Sul (FETAG-RS) possui o objetivo de organizar e qualificar os empreendimentos da agricultura familiar. No estado de Santa Catarina a Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de Santa Catarina (FETAESC-SC). No estado do Paraná a Federação dos trabalhadores rurais agricultores familiares do estado do Paraná (FETAEP-PR).

As agroindústrias micro e de pequeno porte foram identificadas para objeto de pesquisa, pois elas possuem significativa relevância no desenvolvimento regional onde estão inseridas. Elas surgiram como forma de ampliação da renda das famílias

rurais, e também como forma de agregar valor aos produtos *in natura*, por meio da agroindustrialização (FOGUESATTO; MACHADO, 2017; HAHN *et al.*, 2017).

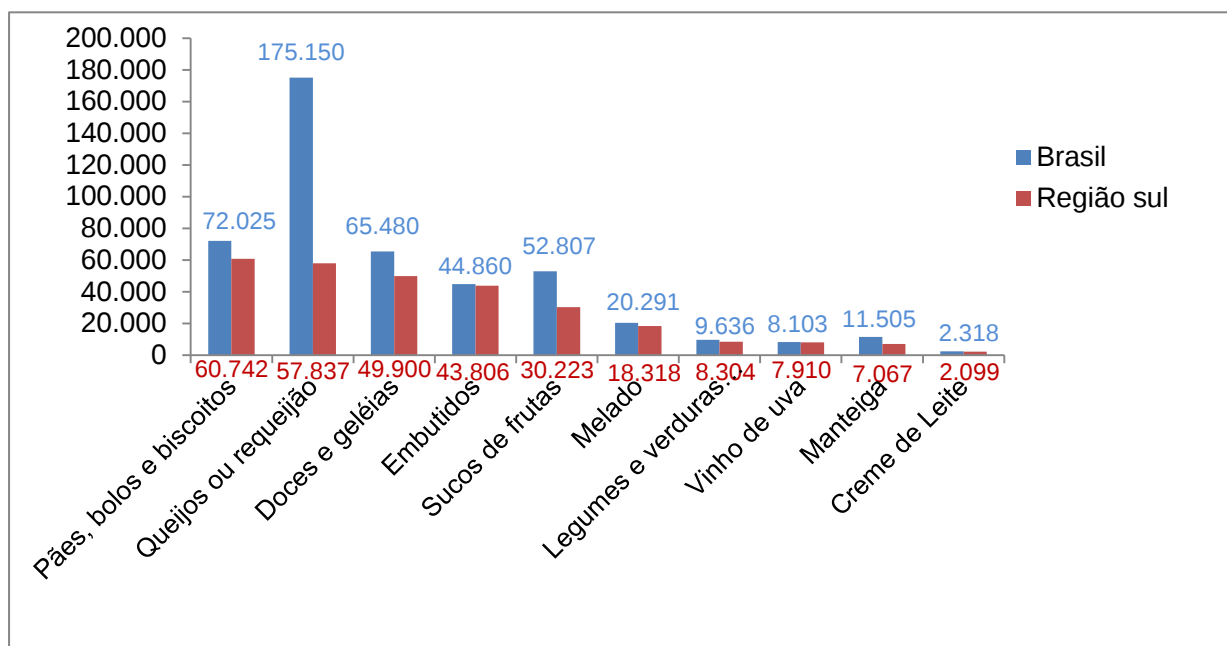
As agroindústrias rurais do Brasil foram responsáveis por produzir 152.694 litros de aguardente de cana, 27.760 toneladas de doces e geleias, no ano de 2017 (IBGE, 2017). A produção desses 2 itens aumentou consideravelmente em relação ao Censo Agro de 2006, onde o Brasil produziu 113.200 litros de aguardente de cana e 6.357 toneladas de doces e geleias (WAQUIL *et al.*, 2014). De acordo com Waquil *et al.* (2014) as agroindústrias rurais estão ganhando espaço e reconhecimento pela importância da atividade para a economia.

De acordo com a EMBRAPA (2018) as agroindústrias possuem participação de aproximadamente 5,9% no PIB do Brasil. O Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA) (2018) anunciou um crescimento no setor das agroindústrias desde o segundo semestre de 2017, em relação à produção e a geração de empregos. Refletindo em um crescimento econômico e social para as regiões onde se localizam estes estabelecimentos agroindustriais.

4.2 Caracterização da amostra

Esta seção possui a finalidade de caracterizar a amostra da pesquisa. Cabe ressaltar que a região sul do país, a qual é delimitada a amostra do estudo, possui o maior número de agroindústrias rurais produtoras de pães, bolos e biscoitos, queijos ou requeijão, doces e geleias, embutidos, sucos de frutas, melado, legumes e verduras processadas, vinho de uva, creme de leite e manteiga, (IBGE, 2017).

Nota-se, a partir deste levantamento, que o número de estabelecimentos que produzem certos tipos de alimentos possui ligação com a cultura das etnias presente na população da região sul do Brasil. O Gráfico 1 compara o número total de estabelecimentos do Brasil com a região sul do país, levantados pelo Censo Agro 2017.

Gráfico 1 - Número de agroindústrias Brasil x Região sul

Fonte: Elaborado com base IBGE (2017)

Em relação as demais regiões do O Quadro 9 apresenta o número de estabelecimentos agroindustriais por região do país, baseado no Censo Agro 2006.

Quadro 9 - Número de estabelecimentos rurais com processamento por região

	Estabelecimentos	CNPJ
Brasil	571.643	3.223
Sul	133.372	869
Sudeste	60.794	791
Norte	82.761	244
Nordeste	281.083	1.192
Centro-Oeste	13.633	127

Fonte: Adaptado Waquil *et al.* (2014, p. 199). Censo Agropecuário 2006 – tabulação especial realizada pelo IBGE

Percebe-se que a região sul do Brasil possui o segundo maior número de estabelecimentos rurais com processamento, assim como o segundo maior de registros CNPJ destes estabelecimentos.

O Quadro 10 apresenta a produção de cada região do país, dos 5 produtos mais produzidos no Brasil pelas agroindústrias (desconsiderando a produção de carnes), de acordo com o Censo Agro 2017.

Quadro 10 – Produção das agroindústrias por região do Brasil

	Aguardente de cana (l)	Farinha de mandioca (t)	Queijo e requeijão (t)	Rapadura (t)	Vinho de uva (l)
Brasil	152.694	715.070	316.453	88.497	112.794
Sul	6.058	25.743	30.112	620	108.675
Sudeste	115.270	43.510	143.961	9.689	1.088
Norte	211	431.148	15.602	315	1
Nordeste	27.895	200.835	57.567	70.722	2.461
Centro-Oeste	3.260	13.833	69.211	7.147	569

Fonte: Adaptado IBGE (2017)

Legenda: l: litros; t: toneladas

É possível perceber a dispersão territorial das agroindústrias de acordo com a matéria-prima produzido em cada região. Como por exemplo, a concentração de agroindústrias produtoras de farinha de mandioca na região nordeste e norte do país. E a concentração de agroindústrias produtoras de vinho de uva na região sul do país. Outros fatores como a cultura, etnia, hábitos alimentares ajudam a favorecer essa distribuição (WAQUIL *et al.*, 2014).

A região sul do país destaca-se como a maior produtora de vinho de uva do Brasil, levando em consideração os 5 produtos apresentados. Responsável por 96,3% (108.675) dos estabelecimentos agroindustriais produtores da bebida.

A amostra de agroindústrias pesquisadas nesta dissertação produzem os seguintes produtos: bolachas, pães, chimia, geleia, derivados do mel, cachaça, cerveja, destilados, compostas de frutas, conservas de verduras, sucos, vinhos, embutidos, queijo, rapadura.

Quanto ao porte das agroindústrias, 131 se enquadram em micro agroindústrias, representando 95% da amostra, possuindo até 19 funcionários. E 7 se classificam como de pequeno porte, 5% da amostra, com até 99 funcionários.

Foi solicitado ao respondente que indicasse se a agroindústria era considerada rural familiar, para identificar se existiam colaboradores externos ou, se apenas a família fazia parte do grupo de colaboradores. Do total de respondentes, 112 responderam que sim, 2 delas são de pequeno porte, 21 não se encaixam e, 5 das empresas de pequeno porte, e 5 responderam não saber. O ano de fundação destas agroindústrias varia de 1925 até 2018.

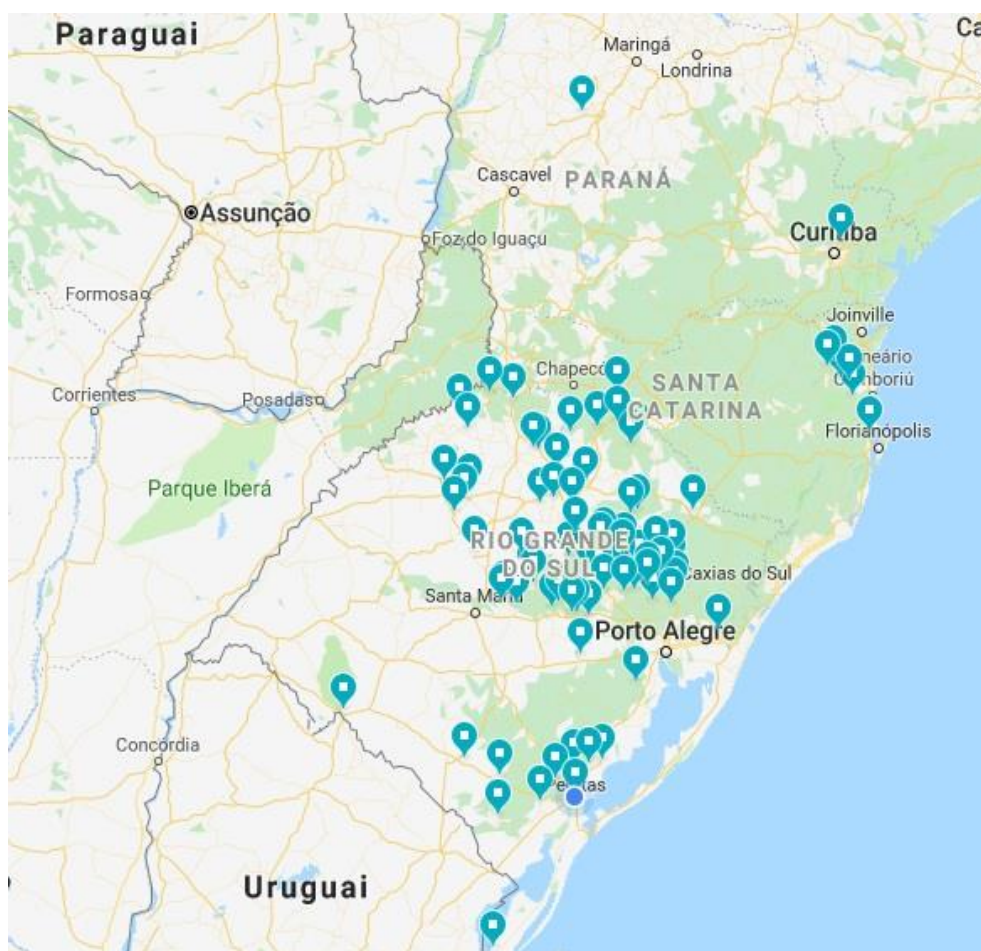
O Quadro 11 apresenta a amostra que compõem a pesquisa em relação ao porte e, característica de agroindústria é familiar ou não.

Quadro 11- Relação do porte das agroindústrias pesquisadas

Porte	Total	Familiar	Não familiar
Micro	131	110	16
Pequeno	7	2	5

Fonte: Elaboração própria

Em relação às características das agroindústrias pesquisadas a maior parte dos questionários corresponde ao estado do Rio Grande do Sul, onde 118 (85,5%) questionários foram respondidos, seguido do estado de Santa Catarina com 17 (12,3%) questionários respondidos, e do estado do Paraná com 3 (2,2%) questionários respondidos. A Figura 6 apresenta o mapa das cidades onde o questionário foi respondido.

Figura 6 - Regiões dos respondentes

Fonte: Elaboração própria

Quanto ao gênero dos respondentes 78 identificaram-se do gênero masculino, equivalente a 56,5% do total da amostra, e do gênero feminino foram 60

respondentes, equivalente a 43,5%. Os respondentes também foram questionados quanto a sua escolaridade, o Quadro 12 apresenta estes resultados.

Quadro 12 - Escolaridade dos respondentes

Escolaridade	Respostas	% respostas
Fundamental Completo	15	10,8%
Fundamental Incompleto	15	10,8%
Médio Completo	43	31,2%
Médio Incompleto	10	7,2%
Superior Completo	35	25,4%
Superior Incompleto	16	11,6%
Mestrado	4	3%
TOTAL	138	100%

Fonte: Elaboração própria

Cabe salientar que 2 dos respondentes com ensino médio completo possuem curso técnico, um em agropecuária e outro em agroindústria. Percebe-se que a maioria dos respondentes possui ensino médio completo, e logo na sequência destacam-se os respondentes com ensino superior completo.

Percebe-se uma tendência dos gestores na qualificação profissional cada vez maior, a fim de melhorar a gestão e o processo produtivo dos empreendimentos. Corroborando com essa colocação verifica-se que os gestores com ensino fundamental e médio incompleto estão em menor número.

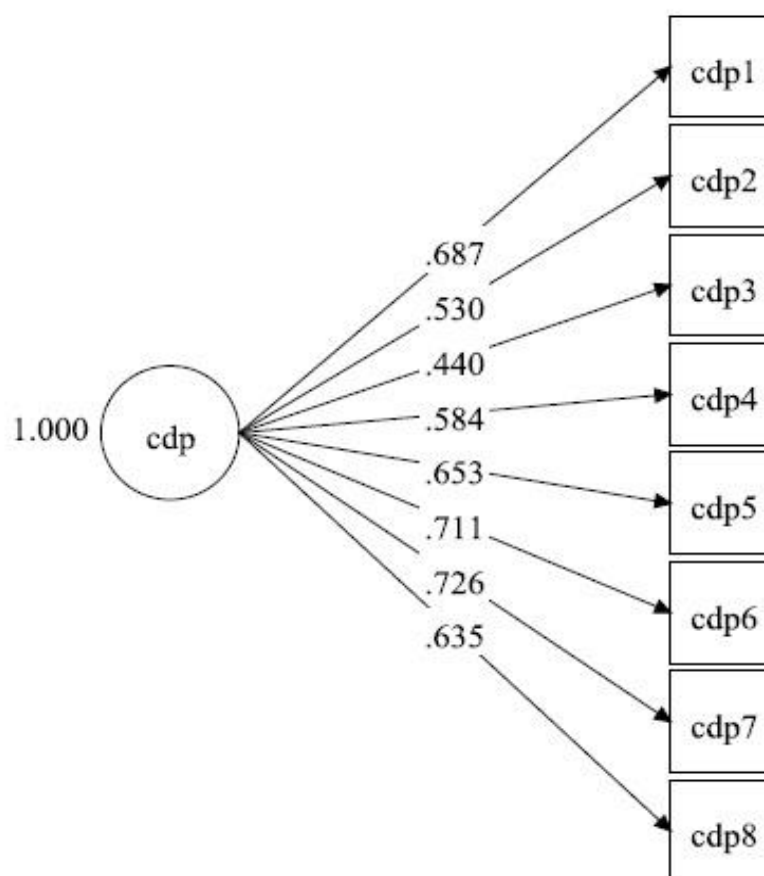
4.3 Análise Fatorial Confirmatória

A análise fatorial confirmatória procedeu-se individualmente para cada modelo de mensuração do construto, a fim de confirmar a teoria aplicada em cada construto (HAIR *et al.*, 2009). E por fim a análise fatorial confirmatória para o modelo completo.

4.3.1 Capacidade Dinâmica Produtiva

O modelo inicial do construto capacidade dinâmica produtiva é composto por 8 variáveis, conforme ilustra a Figura 7.

Figura 7 - Modelo inicialmente proposto para mensuração da capacidade dinâmica produtiva



Fonte: Elaboração própria

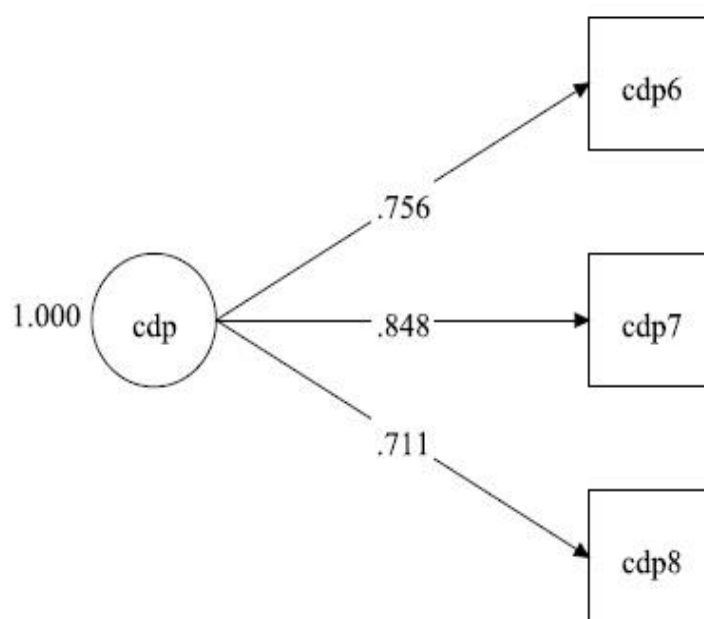
Legenda: cdp: capacidade dinâmica produtiva; cdp1: equipamentos automatizados para a produção; cdp2: equipamentos tecnológicos para a produção; cdp3: mão-de-obra qualificada para a produção; cdp4: diversidade de produtos; cdp5: distribuição; cdp6: produção otimizada; cdp7: controle no processo produtivo; cdp8: não perde qualidade em nenhum dos processos produtivos.

A análise fatorial confirmatória realizada revelou que os indicadores CFI (0,748), TLI (0,647), apresentaram valores fora dos padrões desejados de $\geq 0,900$, assim como o RMSEA (0,228) apresentando-se fora do esperado $\leq 0,100$. Diante disso foram realizadas simulações para testar um novo modelo que se ajustasse aos índices propostos na pesquisa.

Observou-se que, quando o construto é analisado utilizando apenas CDP6 (produção otimizada), CDP7 (controle no processo produtivo) e CDP8 (não perde qualidade em nenhum dos processos produtivos), os coeficientes encontrados se comportaram de maneira positiva e significativa, conforme ilustrado pela Figura 8. A variável CDP8 é levada em consideração mesmo possuindo coeficiente (0,635) abaixo das variáveis CDP1 (0,687) e CDP5 (0,653), pois, quando levada em

consideração com as outras duas variáveis de maior coeficiente apresenta melhores índices de ajuste. A Figura 8 apresenta o modelo opcional de mensuração proposto.

Figura 8 - Modelo opcional proposto para mensuração da capacidade dinâmica produtiva



Fonte: Elaboração própria

Legenda: cdp: capacidade dinâmica produtiva; cdp6: produção otimizada; cdp7: controle no processo produtivo; cdp8: não perde qualidade em nenhum dos processos produtivos

No modelo opcional os coeficientes das variáveis, são significantes e aumentam significativamente, CDP6 (de 0,711 para 0,756, $p\text{-value}=0,000<\alpha=0,05$), CDP7 (de 0,726 para 0,848, $p\text{-value}=0,000<\alpha=0,05$), CDP8 (de 0,635 para 0,711, $p\text{-value}=0,000<\alpha=0,05$). Assim como os indicadores CFI ($1,000 \geq 0,900$), TLI ($1,000 \geq 0,900$) e um RMSEA ($0,000 \leq 0,100$) apresentam um bom ajuste para o construto.

O Quadro 13 apresenta os índices do modelo opcional para o construto capacidade dinâmica produtiva, e os índices do modelo inicial com todas as variáveis para o cálculo, e no modelo opcional sem as 5 variáveis mencionadas anteriormente.

Quadro 13 - Índices de ajuste do modelo final para mensuração da capacidade dinâmica produtiva

Estimador	Indicador	Modelo Inicial	Modelo Opcional	Valores Almejados
WLSMV	CFI	0,748	1,000	$\geq 0,900$
	TLI	0,647	1,000	$\geq 0,900$
	RMSEA	0,228	0,000	$\leq 0,100$

Fonte: Elaboração própria

Legenda: CFI: índice de ajustamento comparativo; TLI: índice de Tucker Lewis; RMSEA: raiz do erro quadrático médio de aproximação

Os dados do estudo não apresentaram distribuição normal, portanto o modelo estrutural foi analisado com base no estimador de robustez dos mínimos quadrados ponderados ajustados pela média e variância (WLSMV), pois os resíduos tendem a estar mais próximos de zero ao levar em consideração o tamanho da amostra em questão, conforme orienta Muthén e Muthén (2012).

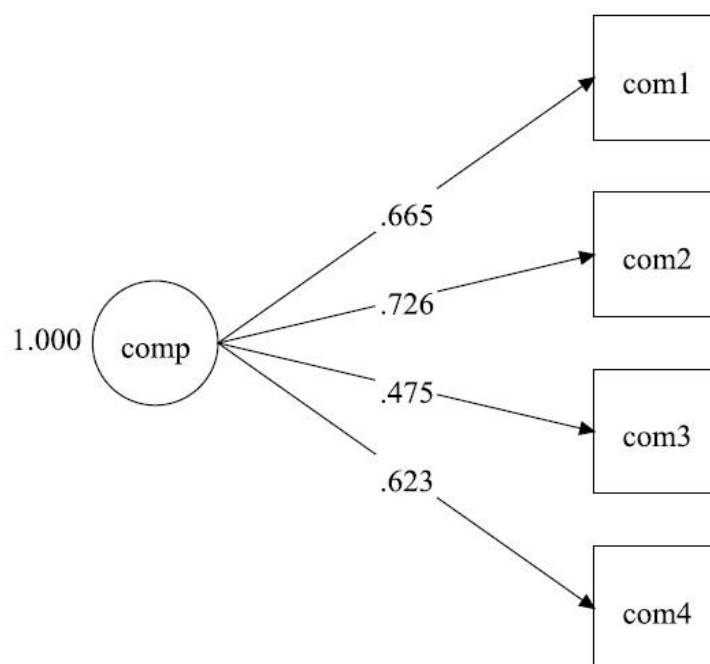
Simulações foram realizadas para identificar um modelo que melhor se ajustasse a pesquisa, em vista que o modelo inicial é suspeito devido aos seus índices fora dos padrões desejados. E apesar dos índices CFI e TLI do modelo opcional apresentarem-se com valores máximos de qualidade, não são considerados transgressores, pois não ultrapassam 1,000 (HAIR *et al.*, 2009). Com isso o modelo opcional é a melhor opção para continuação da pesquisa, pois apresenta índice RMSEA (0,000) dentro dos padrões esperados ($\leq 0,100$).

De acordo com os apontamentos de Hair *et al.* (2009) os valores de CFI podem variar entre 0 a 1, modelos que se apresentam com valores $< 0,900$ não representam o modelo de melhor ajuste. E ainda o índice TLI pode se apresentar abaixo de 0 ou acima de 1, porém quanto mais próximo de 1 for o resultado melhor será o ajuste do modelo.

4.3.2 Complexidade Ambiental

Para o construto complexidade ambiental o modelo inicial é constituído por 4 variáveis, conforme a Figura 9.

Figura 9 - Modelo inicialmente proposto para mensuração da complexidade ambiental

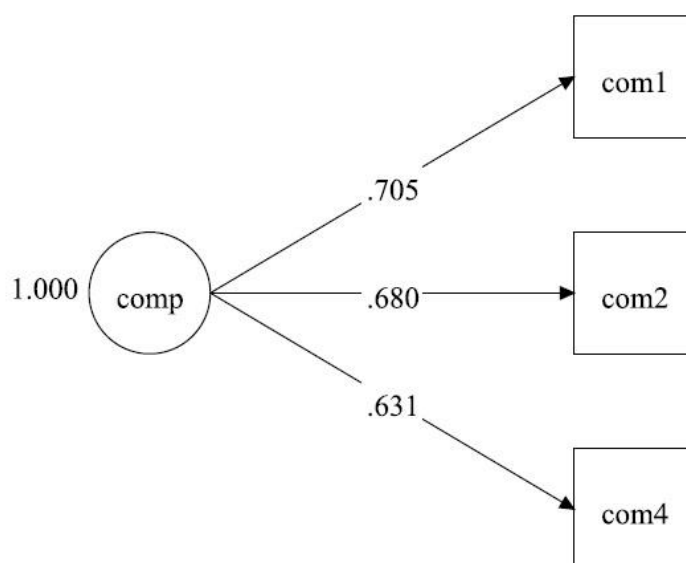


Fonte: Elaboração própria

Legenda: comp: complexidade ambiental; com1: é difícil entender como está evoluindo nosso mercado; com2: é difícil obter informações importantes para tomar decisões em nosso segmento; com3: fatores importantes para a tomada de decisão estão muito dispersos (grande número de concorrentes, fornecedores e tipos de clientes); com4: tem sido difícil prever as mudanças no nosso segmento

Para este modelo proposto a análise fatorial confirmatória revelou indicadores CFI ($1,000 \geq 0,900$), TLI ($0,999 \geq 0,900$) com bons ajustes, e um RMSEA (0,012). Foram realizadas simulações para verificar se um modelo opcional apresentaria melhores ajustes. Para isso o modelo opcional desconsiderou a variável COM3 (0,475), por apresentar carga fatorial significativamente abaixo das demais variáveis.

O modelo opcional de análise utilizou então as variáveis COM1 (0,665), COM2 (0,726) e COM4 (0,623). A Figura 10 apresenta os coeficientes de cada variável no modelo opcional.

Figura 10 - Modelo opcional proposto para mensuração da complexidade ambiental

Fonte: Elaboração própria

Legenda: comp: complexidade ambiental; com1: é difícil entender como está evoluindo nosso mercado; com2: é difícil obter informações importantes para tomar decisões em nosso segmento; com4: tem sido difícil prever as mudanças no nosso segmento

Verifica-se que os coeficientes das variáveis consideradas se comportam de maneira significativa, COM1 (0,705, $p\text{-value}=0,000<\alpha=0,05$), COM2 (0,680, $p\text{-value}=0,000<\alpha=0,05$) e COM4 (0,631, $p\text{-value}=0,000<\alpha=0,05$). Assim como os indicadores CFI ($1,000\geq 0,900$), TLI ($1,000\geq 0,900$) e RMSEA ($0,000\leq 0,100$) apresentando a confiabilidade do modelo opcional, ao contrário do modelo inicial.

O Quadro 14 apresenta os índices do modelo inicial com todas as variáveis propostas, e os índices do modelo opcional com apenas 3 variáveis (COM1, COM2, COM4), conforme Figura 10.

Quadro 14 - Índices de ajuste do modelo final para mensuração da complexidade ambiental

Estimador	Indicador	Modelo Inicial	Modelo Opcional	Valores Almejados
WLSMV	CFI	1,000	1,000	$\geq 0,900$
	TLI	0,999	1,000	$\geq 0,900$
	RMSEA	0,012	0,000	$\leq 0,100$

Fonte: Elaboração própria

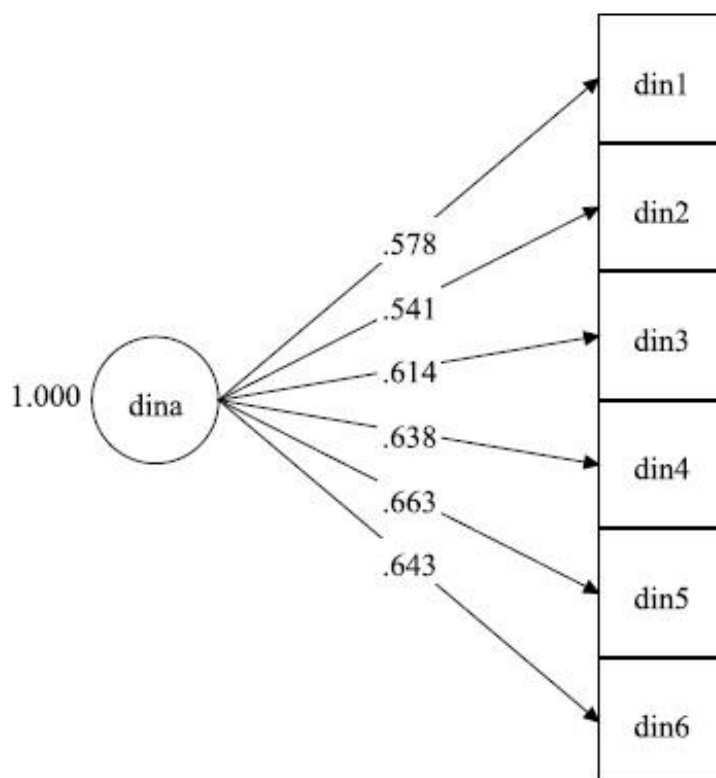
Legenda: CFI: índice de ajustamento comparativo; TLI: índice de Tucker Lewis; RMSEA: raiz do erro quadrático médio de aproximação

Assim como realizado no construto Capacidade Dinâmica Produtiva para as variáveis que apresentaram ajuste máximo, foram analisados os coeficientes dos indicadores, *p-values*, variância e erro, a fim de identificar possíveis anormalidades para que esse fenômeno tenha ocorrido. Porém não foram identificadas disparidades, em nenhum dos casos, com a literatura. Por conta disso o modelo opcional também será utilizado para o construto complexidade ambiental, pois apresenta um melhor ajuste.

4.3.3 Dinamismo Ambiental

Quanto ao construto dinamismo ambiental o modelo inicial é constituído por 6 variáveis, conforme ilustra a Figura 11.

Figura 11 - Modelo inicialmente proposto para mensuração do dinamismo ambiental



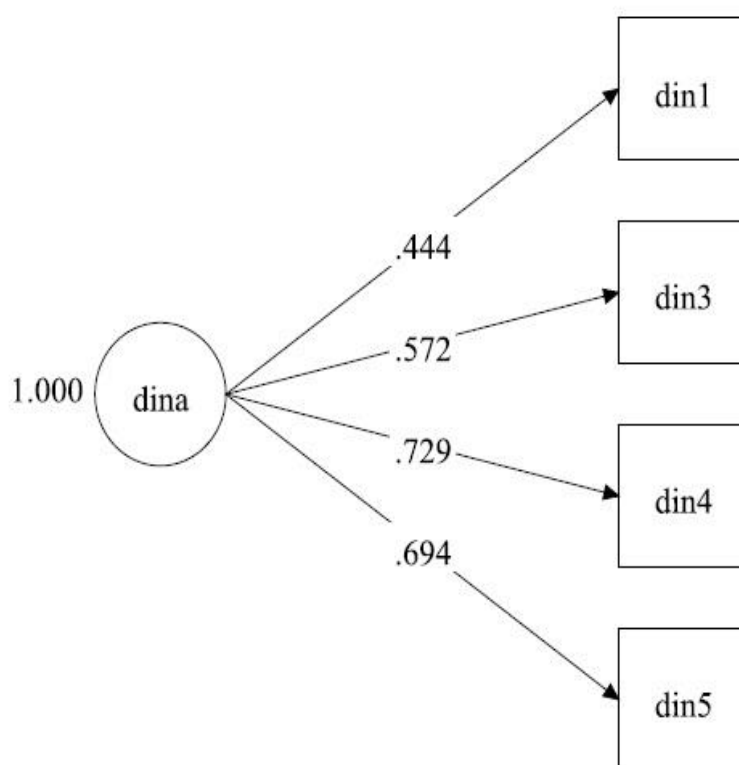
Fonte: Elaboração própria

Legenda: dina: dinamismo ambiental; din1: as necessidades de nossos potenciais consumidores têm mudado muito nos últimos 3 anos; din2: a atuação dos nossos concorrentes têm mudado muito nos últimos 3 anos; din3: nossos parceiros e fornecedores têm mudado muito nos últimos 3 anos; din4: a regulamentação do setor têm mudado muito nos últimos 3 anos; din5: a tecnologia envolvida com nossas atividades têm mudado muito nos últimos 3 anos; din6: aspectos sociais e culturais que influenciam nosso mercado têm mudado muito nos últimos 3 anos

No modelo inicial a análise fatorial confirmatória resultou em indicadores CFI (0,916) dentro do padrão desejado $\geq 0,900$, e TLI (0,860) abaixo do padrão desejado $\geq 0,900$. O índice RMSEA (0,153) apresentando-se fora do esperado $\leq 0,100$. Devido os índices TLI e RMSEA apresentarem-se fora dos padrões, optou-se por realizar a análise dos coeficientes de cada uma das 6 variáveis que compõem o construto dinamismo, com a finalidade de realizar simulações para a construção de um modelo opcional para dar sequência na análise dos dados do construto.

Após analisar as variáveis com coeficientes menores, optou-se por desconsiderar as variáveis DIN2 (0,541) e DIN6 (0,643), notou-se que sem estas variáveis o modelo apresenta melhores ajustes. Os coeficientes das variáveis são identificados na Figura 12.

Figura 12 - Modelo opcionalmente proposto para mensuração do dinamismo ambiental



Fonte: Elaboração própria

Legenda: dina: dinamismo ambiental; din1: as necessidades de nossos potenciais consumidores têm mudado muito nos últimos 3 anos; din3: nossos parceiros e fornecedores têm mudado muito nos últimos 3 anos; din4: a regulamentação do setor têm mudado muito nos últimos 3 anos; din5: a tecnologia envolvida com nossas atividades têm mudado muito nos últimos 3 anos

O modelo opcional é testado com as variáveis DIN1 (0,444, $p\text{-value}=0,000<\alpha=0,05$), DIN3 (0,572, $p\text{-value}=0,000<\alpha=0,05$), DIN4 (0,729, $p\text{-value}=0,000<\alpha=0,05$) e DIN5 (0,694, $p\text{-value}=0,000<\alpha=0,05$), os indicadores comportam-se de forma positiva, ou seja, mantém uma relação com os padrões desejados em cada um. O Quadro 15 apresenta os valores estimados no modelo inicial e no opcional.

Quadro 15 - Índices de ajuste do modelo final para mensuração do dinamismo ambiental

Estimador	Indicador	Modelo Inicial	Modelo Opcional	Valores Almejados
WLSMV	CFI	0,916	0,992	$\geq 0,900$
	TLI	0,860	0,975	$\geq 0,900$
	RMSEA	0,153	0,071	$\leq 0,100$

Fonte: Elaboração própria

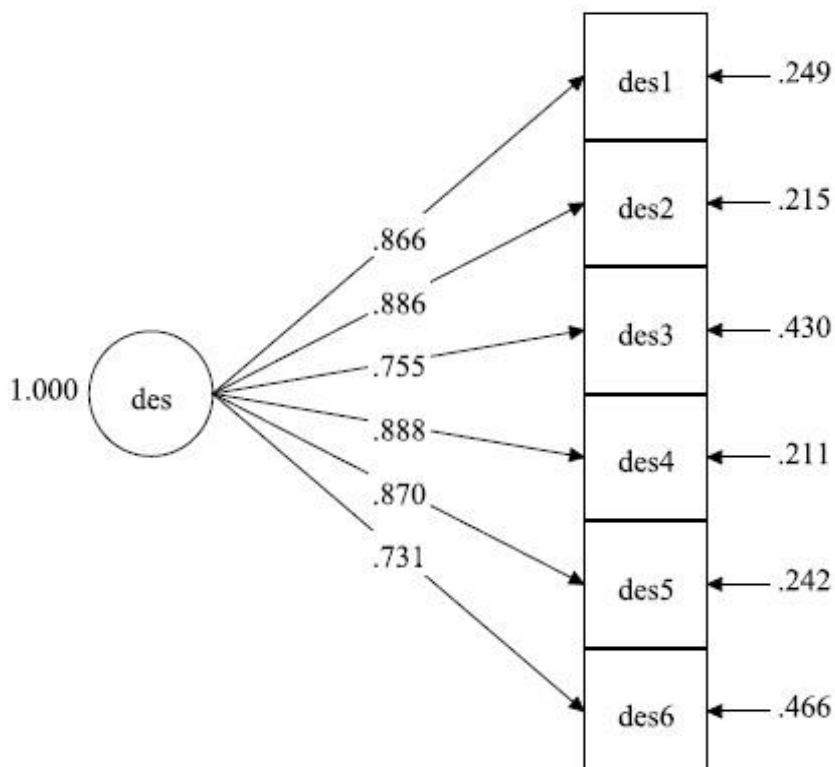
Legenda: CFI: índice de ajustamento comparativo; TLI: índice de Tucker Lewis; RMSEA: raiz do erro quadrático médio de aproximação

Percebe-se que o modelo opcional é o melhor para ser considerado na sequência das análises dos dados. Visto que o modelo inicial apresenta indicadores valores fora dos padrões, enquanto o modelo opcional apresenta indicadores CFI ($0,992 \geq 0,900$), TLI ($0,975 \geq 0,900$), mostrando confiabilidade, assim como o RMSEA ($0,071 \leq 0,100$). Por esse motivo o modelo opcional será utilizado para explicar o dinamismo ambiental na pesquisa.

4.3.4 Desempenho organizacional

O modelo inicial do construto desempenho organizacional é composto por 6 variáveis, conforme ilustra a Figura 13.

Figura 13- Modelo inicialmente proposto para mensuração do desempenho organizacional



Fonte: Elaboração própria

Legenda: des: desempenho organizacional; des1: lucratividade; des2: crescimento de vendas; des3: fidelização de clientes; des4: faturamento mensal; des5: desempenho geral; des6: avanço para novos mercados

O modelo inicialmente proposto apresentou resultados satisfatórios. Uma vez que os indicadores CFI ($0,940 \geq 0,900$), TLI ($0,900 \geq 0,900$) apresentam valores ajustados, e ainda resultou em um RMSEA ($0,073$) dentro do esperado $\leq 0,100$. Com isso optou-se por não realizar simulações para um modelo opcional, pois o modelo inicialmente proposto apresenta significância para dar sequência na pesquisa.

Assim, para mensurar o construto desempenho, será considerado o modelo inicialmente proposto. O estimador de robustez de mínimos quadrados ponderados (WLS) foi utilizado, pois considera-se a matriz do peso total, conforme orienta Muthén e Muthén (2012). O Quadro 16 apresenta os valores dos indicadores analisados no construto.

Quadro 16 - Índices de ajuste do modelo final para mensuração do desempenho organizacional

Estimador	Indicador	Modelo Inicial	Valores Almejados
WLS	CFI	0,940	$\geq 0,900$
	TLI	0,900	$\geq 0,900$
	RMSEA	0,073	$\leq 0,100$

Fonte: Elaboração própria

Legenda: CFI: índice de ajustamento comparativo; TLI: índice de Tucker Lewis; RMSEA: raiz do erro quadrático médio de aproximação

Após as análises e simulações realizadas para cada construto, considerou-se os indicadores de ajuste, os coeficientes de cada indicador, *p-values*, e ainda os valores de variância e de erro, a fim de buscar o melhor cenário para possibilitar o seguimento para a pesquisa.

Foram utilizados os modelos opcionais para os construtos capacidade dinâmica produtiva e incerteza ambiental, e para o construto desempenho organizacional o modelo inicialmente proposto. Os modelos opcionais foram selecionados de acordo com a colocação de Hair *et al.* (2007) de que para a análise de modelos o pesquisador precisa levar em consideração tanto a teoria quanto as bases empíricas que envolvem o mesmo.

4.3.5 Modelo Geral

Após a realização da análise fatorial confirmatória de cada construto, foi realizada a análise do modelo geral da pesquisa para verificação dos índices de ajuste do modelo. Para tal foi utilizado o estimador de robustez de mínimos quadrados ponderados ajustados pela média (WLSM). O Quadro 17 apresenta os valores encontrados nesta análise.

Quadro 17 - Índices de ajuste do Modelo Geral

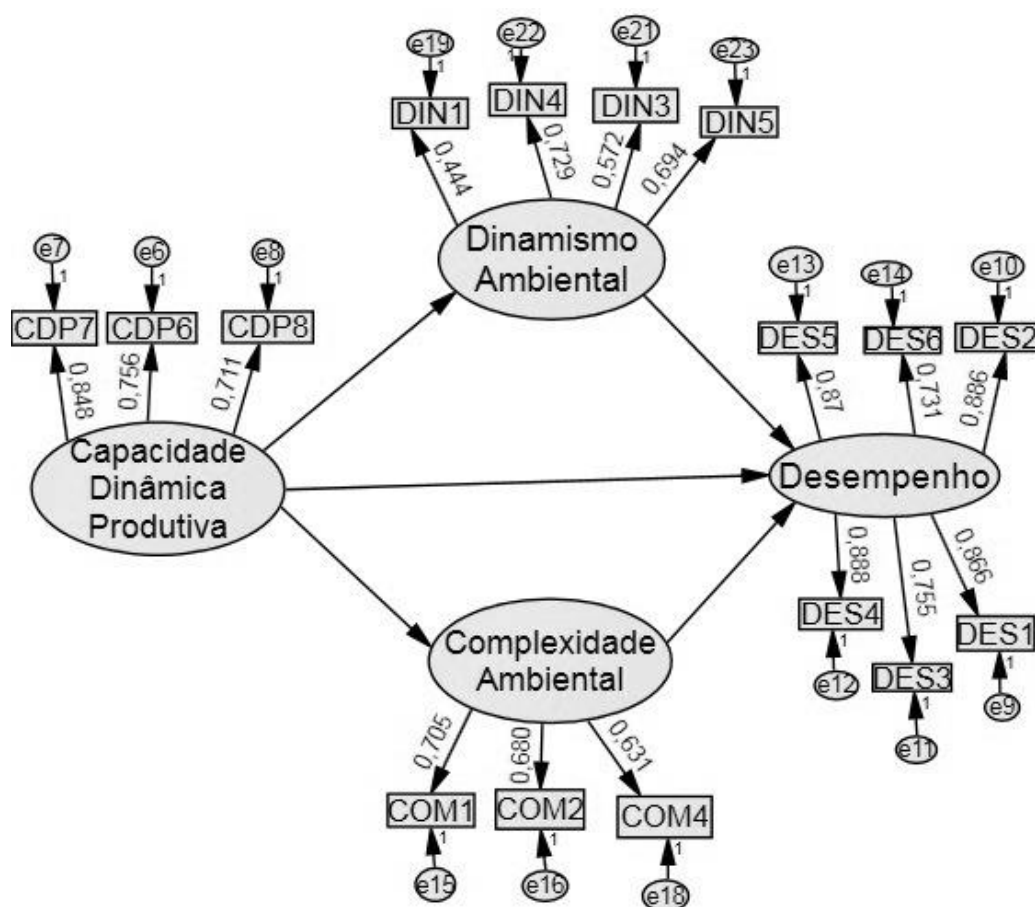
Estimador	Indicador	Modelo Inicial	Valores Almejados
WLSM	CFI	0,927	$\geq 0,900$
	TLI	0,912	$\geq 0,900$
	RMSEA	0,084	$\leq 0,100$

Fonte: Elaboração própria

Legenda: CFI: índice de ajustamento comparativo; TLI: índice de Tucker Lewis; RMSEA: raiz do erro quadrático médio de aproximação

Percebe-se que os índices encontrados no modelo geral inicialmente proposto estão de acordo com os valores almejados. Sendo CFI (0,927), TLI (0,912) $\geq 0,900$ e RMSEA (0,084) $\leq 0,100$, com isso o modelo geral foi considerado confiável e ajustado para realização da proposta de pesquisa. Confirmando e apresentando significância na utilização dos modelos opcionais dos construtos considerados para a análise do modelo geral. A Figura 14 apresenta o modelo geral utilizado nesta pesquisa.

Figura 14 - Modelo Geral da pesquisa



Fonte: Elaboração própria

Legenda: cdp6: produção otimizada; cdp7: controle no processo produtivo; cdp8: não perde qualidade em nenhum dos processos produtivos; din1: as necessidades de nossos potenciais consumidores têm mudado muito nos últimos 3 anos; din3: nossos parceiros e fornecedores têm mudado muito nos últimos 3 anos; din4: a regulamentação do setor têm mudado muito nos últimos 3 anos; din5: a tecnologia envolvida com nossas atividades têm mudado muito nos últimos 3 anos; com1: é difícil entender como está evoluindo nosso mercado; com2: é difícil obter informações importantes para tomar decisões em nosso segmento; com4: tem sido difícil prever as mudanças no nosso segmento; des1: lucratividade; des2: crescimento de vendas; des3: fidelização de clientes; des4: faturamento mensal; des5: desempenho geral; des6: avanço para novos mercados

O modelo geral, constituído pelo modelo opcional para os construtos Capacidade Dinâmica Produtiva, Dinamismo Ambiental, Complexidade Ambiental, e ainda o modelo inicial do construto desempenho, é considerado ajustado para a pesquisa, portanto será utilizado para o teste de hipóteses e correlação dos construtos.

4.4 Análise dos testes de hipóteses

A partir do teste de hipóteses parte-se para a discussão dos resultados, pois as evidências empíricas necessitam também de validação teórica para o modelo mensurado (HAIR *et al.*, 2009). O Quadro 18 possui a finalidade de apresentar cada hipótese com seu respectivo coeficiente, nível de significância, associação e o resultado, para que na sequência estes sejam comentados e analisados.

Quadro 18- Teste de Hipóteses

Hipótese	Coeficiente	<i>p-value</i>	Associação	Resultado
H ₁	0,375	0,000	Positiva	Confirmado
H _{2a}	0,000	1,000	Mediação	Confirmado
H _{2b}	0,000	1,000	Mediação	Confirmado

Fonte: Elaboração própria

A H₁ testou se há correlação positiva entre capacidade dinâmica produtiva e o desempenho das agroindústrias. A partir das análises realizadas confirma-se H₁, ou seja, existe correlação positiva (0,375) entre a capacidade dinâmica produtiva e o desempenho das agroindústrias pesquisadas (*p-value*= 0,000 < α = 0,05).

De acordo com Barney (1991), em empresas familiares o envolvimento da família na gestão é um recurso único, portanto gera vantagem competitiva. Tal afirmação é relevante por considerar que 81% da amostra é considerada agroindústria familiar, onde a maioria ou até mesmo o total de colaboradores são da família. Porém para que a vantagem competitiva ocorra é necessário que a organização além de desenvolver novas capacidades, também utilize das capacidades já existentes mantendo uma sinergia entre ambas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Na perspectiva de Desarbo *et al.* (2005), uma das formas de garantir o desempenho organizacional em ambientes incertos, parte do princípio de que

quando as organizações devem fazer uso de todas as dimensões da capacidade de estratégia. Dentre as dimensões propostas pelos autores estão a capacidade tecnológica, relacionada com o processo de produção eficiente e, por consequência a redução dos custos, e a capacidade de gerenciamento, relacionada aos sistemas logísticos.

Dentro destas dimensões estão variáveis como o processo de produção eficiente, o desenvolvimento de novos produtos, os sistemas logísticos e, o controle de qualidade (DESARBO *et al.*, 2005). Tais dimensões e variáveis correspondem com as variáveis da capacidade dinâmica produtiva. Portanto as organizações quando utilizam e, ou, desenvolvem sua capacidade dinâmica produtiva, favorecem uma maior vantagem competitiva que seus concorrentes.

A confirmação da H_1 vai ao encontro dos achados nas pesquisas realizadas com outras capacidades dinâmicas específicas e o desempenho, como por exemplo, a pesquisa realizada na tese de Escobar (2012), onde a autora buscou identificar a relação entre a capacidade dinâmica de absorção e a capacidade dinâmica de inovação com o desempenho, encontrando resultados positivos. Ou seja, o desempenho acompanha o nível de conhecimento adquirido e a inovatividade organizacional.

Assim como o resultado encontrado por Escobar (2012), neste estudo o desempenho organizacional tende a acompanhar o desenvolvimento da capacidade dinâmica da organização, em adquirir e reconfigurar seus recursos e competências relacionadas à produção. Uma vez que a eficiência no processo de produção causa a redução de custos para a organização, e por fim aumenta a competitividade da mesma (DAY, 1994).

A relação positiva entre a capacidade mercadológica com o desempenho, assim como da ambidestria com o desempenho em agroindústrias do estado do Rio Grande do Sul, encontrada por Vaz e Silveira-Martins (2016), afirma que estas empresas possuem a capacidade de atender, e até mesmo antecipar a demanda gerada por seus clientes, inovando e melhorando seus produtos e serviços. Assim como se confirma nesta pesquisa, estas empresas são capazes de produzir seus produtos com sua capacidade de produção, investindo em diversidade, em qualidade, e tecnologia para antecipar as necessidades dos clientes e inovar para manter seu diferencial.

Assim como Rojo *et al.* (2018), que identificaram que empresas podem alcançar níveis superiores de flexibilidade na cadeia de suprimentos por meio das capacidades dinâmicas específicas. Esse estudo identificou que as empresas podem alcançar um desempenho superior utilizando de sua capacidade dinâmica produtiva.

Por outro lado o resultado de H_1 contradiz o resultado da pesquisa dos autores Mikalef e Pateli (2017), em seu estudo realizado com 274 empresas, onde as capacidades dinâmicas possuem um efeito indireto no desempenho da organização. Segundo os autores, elas contribuem reconfigurando as capacidades de mercado e operacionais das empresas e por conta disso impactam no desempenho.

A H_{2a} testou se a complexidade ambiental media a correlação entre a capacidade dinâmica produtiva e o desempenho nas agroindústrias. H_{2a} é confirmada, a complexidade ambiental media a relação entre a capacidade dinâmica produtiva e o desempenho (0,000), a mediação é considerada significativa ($p\text{-value}=1,000 > \alpha=0,05$).

Quando os ambientes são considerados com baixa incerteza, as informações percebidas pelos gestores terão menor probabilidade de serem percebidas pelos concorrentes, com isso a empresa garante certa exclusividade para tomada de decisão (BOYD; FULK, 1996). Os autores Aragon-Correa e Sharma (2003), enfatizam que a percepção do gestor sobre os níveis de incerteza ambiental pode fazer com que a organização desenvolva capacidades dinâmicas, a partir das estratégias tomadas em relação à percepção obtida.

O desempenho da organização pode sofrer influência da complexidade ambiental percebida pelo gestor, pois existe a probabilidade deles recuarem quanto a investimentos e mudanças devido ao número de informações que encontraram, deixando-os incertos para assumir compromissos importantes (ARAGÓN-CORREA, SHARMA, 2003). Visto que, uma vez inseridos em ambientes complexos os gestores carecem de maior capacidade para processar todos os recursos e informações disponíveis nestes ambientes (SILVA; PORTO, 2009). Nas pequenas empresas esta capacidade deve destacar-se para que os empreendimentos mantenham-se ativos e em crescimento (SILVEIRA-MARTINS; ROSSETTO, 2018).

Com isso Silveira-Martins e Tavares (2014), destacam que a percepção do gestor quanto ao ambiente possui relação entre a capacidade dinâmica

mercadológica e o desempenho. Essa influência é corroborada neste estudo, onde a complexidade e o dinamismo mediam a relação entre a capacidade dinâmica produtiva e o desempenho.

A H_{2b} testou a mediação do dinamismo ambiental na relação entre a capacidade dinâmica produtiva e o desempenho. De acordo com as análises H_{2b} é confirmada, o dinamismo ambiental media a relação entre a capacidade dinâmica produtiva e o desempenho (0,000), onde encontrou-se significância na mediação ($p\text{-value} = 1,000 > \alpha = 0,05$).

A partir do momento em que o gestor percebe a incerteza do ambiente, utiliza a capacidade de reconfiguração para aproveitar as novas oportunidades que surgem com a incerteza. Tal afirmação vai ao encontro ao exposto por Teece (2007), de que as capacidades dinâmicas estão relacionadas a capacidade da organização identificar e moldar as oportunidades e ameaças, para assim manterem-se competitivas.

Seguindo nesta linha de pensamento Barrales-Molina, Bustinza e Gutiérrez-Gutiérrez (2012), em sua pesquisa com 200 CEOs de empresas espanholas, constataram que apenas as organizações as quais os gestores perceberam o ambiente organizacional como dinâmico, desenvolveram as capacidades dinâmicas.

Os autores Silveira-Martins e Tavares (2014), e Silveira-Martins e Rossetto (2018), expõem que as organizações estão inseridas em ambientes incertos, podendo afetar de alguma forma no seu desempenho, justificando a necessidade do gestor interpretar o ambiente com o maior êxito possível, para assim compreender as experiências que a organização passou durante sua trajetória.

O resultado da H_{2b} corrobora ainda com a colocação de Schilke (2014), que as capacidades dinâmicas possuem uma relação menor com a vantagem competitiva em ambientes com baixo dinamismo. Ou seja, quando o dinamismo é percebido pelos gestores como baixo ou moderado, as capacidades dinâmicas não irão contribuir para o desempenho das empresas, como espera-se que aconteça, pois estas podem privar-se de reconfigurar e de criar novos recursos, ficando em desvantagem frente a seus concorrentes.

A imprevisibilidade do ambiente acaba por afetar a previsibilidade da produção, em relação a demandas futuras dos padrões desejados de produção (KOVACH *et al.*, 2015). Com isso os gestores ficam expostos às dúvidas trazidas pela incerteza ambiental, quanto à demanda de mercado, correndo o risco de falha

no processo de produção. Na visão de Wang (2016), quando empresas familiares estiverem inseridas em ambientes turbulentos haverá a necessidade destas desenvolverem a capacidade de interpretação dos fatores ambientais para manterem-se alinhadas com as mudanças.

O estudo de Wang (2016), com empresas familiares, encontrou relação positiva entre o dinamismo ambiental e as capacidades dinâmicas adaptativa e, de inovação, indo ao encontro do resultado dos autores Rojo *et al.* (2018), em um estudo realizado com 302 empresas de manufatura da Espanha, com a utilização da modelagem de equações estruturais. Os autores Rojo *et al.* (2018), confirmam que quanto maior o dinamismo do ambiente maior o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, como a capacidade absorativa, e por consequência maior será a flexibilização da cadeia de suprimentos.

Ambientes dinâmicos aumentam a necessidade de mudança das empresas, mobilizando-as a utilizar seus recursos dinâmicos e a efetivar a necessidade de mudança (BARBERO; RAMOS; CHIANG, 2017). De acordo com Vasconcelos (2018) o dinamismo ambiental possui ligação com as competências da organização, existe uma relação de subordinação entre ambas. Ou seja, a criação ou a modificação destas competências é dependente do dinamismo do ambiente.

Os gestores de todos os tipos de organização são pressionados pelo dinamismo do ambiente a tomarem decisões com rapidez, para acompanhar as mudanças ambientais, correndo o risco de sofrer danos irreparáveis (SILVEIRA-MARTINS; ROSSETTO, 2018). Com isso no momento em que os gestores percebem o dinamismo presente no ambiente rapidamente necessitam reunir suas capacidades e competências para realizar as mudanças necessárias a fim de garantir a vantagem competitiva.

A turbulência ambiental exige que as organizações sejam flexíveis às mudanças, pois essa turbulência pode impactar nos empreendimentos (QURESHI; AZIZ; MIAN, 2017). A forma como as pequenas empresas lidam com os impactos do ambiente irá depender da sua capacidade de adaptação das suas capacidades dinâmicas, por isso as empresas percebem o ambiente de formas distintas (BATTISTI; DEAKINS, 2017). Sendo assim, dependendo da percepção do gestor quanto ao nível de dinamismo e complexidade do ambiente os empreendimentos agroindustriais rurais podem entrar em declínio ou, nem ao menos serem abertos efetivamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou verificar a correlação entre a capacidade dinâmica produtiva e o desempenho, em agroindústrias da região sul do Brasil, e ainda se a incerteza ambiental media tal relação. O estudo foi baseado em sugestões como de D'Avila e Silveira-Martins (2017), para investigar a capacidade dinâmica produtiva com outros construtos, buscando avançar teoricamente. Auxiliando no crescimento por pesquisas empíricas quantitativas sobre as capacidades dinâmicas, conforme as necessidades expostas por Fischer *et al.* (2010), Antunes *et al.* (2016) e Lavandoski *et al.* (2017).

Além de investigar a mediação da incerteza ambiental nesse tipo de relação, seguindo a sugestão de Gardelin, Rossetto e Verdinelli (2013). Para atender ao objetivo da pesquisa, foram analisados modelos de mensuração para cada um dos construtos, para posteriormente realizar a modelagem de equações estruturais, correlacionando as variáveis simultaneamente.

Foram criados modelos de mensuração opcionais para verificar o melhor ajuste dos dados, tais modelos foram considerados viáveis para a continuação da pesquisa para os construtos capacidade dinâmica produtiva e incerteza ambiental. Vale ressaltar que as dimensões da incerteza ambiental, a complexidade e o dinamismo, foram mensuradas separadamente, para uma melhor visão sobre os efeitos de cada uma dessas dimensões. Apenas o construto desempenho organizacional apresentou o modelo de mensuração inicial com melhores ajustes estatísticos para a sequência da pesquisa.

Foi possível identificar que a capacidade dinâmica produtiva possui ligação com o desempenho das agroindústrias. Ou seja, ficou comprovado que a capacidade dinâmica produtiva gera vantagem competitiva nas agroindústrias pesquisadas. Com isso pode-se constatar o investimento do gestor na capacidade dinâmica produtiva (equipamentos automatizados, tecnológicos, mão de obra qualificada, controle do processo produtivo, qualidade no processo produtivo, investimento em distribuição, diversificação de produtos) favorecerá para um desempenho organizacional positivo.

Outro resultado encontrado na pesquisa revela que a incerteza gerada pelas variáveis ambientais afeta na relação da capacidade dinâmica produtiva com o desempenho organizacional das agroindústrias. Os gestores precisam estar atentos

às mudanças que ocorrem no ambiente em que suas organizações estão inseridas, para se adequarem e moldarem os recursos e competências das organizações para aquele ambiente. Eles devem perceber de forma antecipada as ameaças e oportunidades, bem como interpretar de forma eficiente as informações repassadas por esse ambiente.

O desempenho das agroindústrias de micro e pequeno porte esta subordinado ao nível de capacidade dinâmica produtiva e ainda é dependente da capacidade de percepção dos níveis de incerteza ambiental pelo gestor. A forma como o gestor destas agroindústrias percebe a incerteza ambiental poderá influenciar no desenvolvimento da capacidade dinâmica produtiva e na sua relação com a vantagem competitiva.

Deve-se considerar que as agroindústrias estão inseridas em ambientes altamente turbulentos e complexos, devido a fatores como o clima, que afeta diretamente na sua produção. Além de fatores econômicos, acesso a crédito, financiamentos, restrição na distribuição dos produtos devido à legislação que os impede de transportar seu produto a outros estados, caso não atendam a todos os requisitos necessários.

Com os resultados encontrados pode-se salientar que uma das formas que as agroindústrias de micro e pequeno porte possuem para adaptarem-se a complexidade e o dinamismo do ambiente é desenvolver e reconfigurar sua capacidade dinâmica produtiva, favorecendo a vantagem competitiva destas no setor. Nos dias atuais, os consumidores estão cada vez mais exigentes, portanto investir no processo produtivo, na qualidade, diversificação e, distribuição dos produtos torna-se essencial para que as agroindústrias se destaquem frente aos concorrentes de maior porte.

Percebeu-se que a maior parte da amostra é composta por micro agroindústrias familiares, com até 19 funcionários, consideradas micro empresas. A maioria destes empreendimentos possui apenas colaboradores que fazem parte da família. Durante a coleta de dados percebeu-se que a gestão dessas empresas é sucessória, e os conhecimentos são repassados através das gerações.

Com esses dados torna-se possível chegar a certas conclusões sobre as variáveis excluídas e também sobre as que seguiram após a análise fatorial confirmatória, exposta no capítulo 4.3. No caso das variáveis CDP1 (equipamentos automatizados para produção), CDP2 (equipamentos tecnológicos para a produção),

CDP3 (mão-de-obra qualificada para a produção), CDP4 (diversidade de produtos) e CDP5 (distribuição), elas foram desconsideradas no modelo opcional do construto o qual foi utilizado na pesquisa. Pode-se supor que as questões fogem da realidade da amostra, e por conta disso quando desconsideradas no modelo opcional ele apresentou melhores ajustes em vista do modelo que as incluía.

Uma provável explicação para o ocorrido, leva em consideração que 81% da amostra é composta por agroindústrias rurais familiares, estas apresentam algumas distinções de outras agroindústrias não familiares, que podem auxiliar a explicar o modelo final de pesquisa analisado.

Fato este que explica o motivo pela CDP1 e CDP2 serem excluídas, pois as agroindústrias familiares possuem certas dificuldades para a aquisição de equipamentos automatizados e tecnológicos. Uma destas dificuldades é o acesso ao crédito do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), por elas não atenderem a todas as exigências do programa, dificultando a compra. Outro fator que pode ter contribuído para esse resultado é a insegurança do tomador de decisão quanto a investir nesse tipo de equipamentos, que por vezes pode ter custo elevado que impacta no caixa da empresa.

Quanto à exclusão no modelo opcional da CDP3 a qual diz respeito à contratação de mão-de-obra qualificada, a razão sustenta-se pelo fato das agroindústrias rurais familiares possuírem apenas colaboradores da família, não contratando mão-de-obra externa, conforme especifica a Lei nº 11.326 de 24 de julho de 2006.

A exclusão da CDP4 pode ser explicada ao considerar que as agroindústrias rurais familiares necessitam estar regulamentadas e atender a normas e leis (Decreto Estadual nº 49340 de 05 de julho de 2012, Lei nº 17.515 de 27 de abril de 2018) para comercialização de seus produtos em outros estados e municípios, o que por vezes pode prejudicar a distribuição por parte dos empresários. Esta questão também está relacionada à disputa de mercado destas agroindústrias rurais com grandes indústrias alimentícias, que possuem uma fatia maior do mercado, limitando a entrada das micro e pequenas empresas.

Quanto a comercialização da produção das agroindústrias rurais familiares, Waquil *et al.* (2014) destacam algumas especificidades que influenciam no processo como a distância territorial entre as agroindústrias e, entre fornecedor e comprador, a reduzida de produção em escala, a informalidade de alguns estabelecimentos.

Com o objetivo de dar visibilidade para os produtos agroindustriais, foi criada a Portaria nº 654 de 9 de novembro de 2018, que institui o Selo Nacional da Agricultura Familiar (SENAF). O selo foi criado para auxiliar na identificação dos produtos da agroindústria familiar, e distinguir dos produtos da indústria de alimentos convencional, e promover a concorrência.

Em relação a aceitação das variáveis no modelo opcional, CDP6 (produção otimizada), CDP7 (controle no processo produtivo), CDP8 (não perde qualidade em nenhum processo produtivo), pode-se constatar que as agroindústrias pesquisadas buscam estratégias para manter a qualidade no processo produtivo e do produto final. O controle do processo produtivo auxilia as empresas a reduzir os custos de produção e a evitar desperdícios. Esse controle busca garantir uma produção eficiente, com o uso da troca de informações entre os setores (BONNEY, 2000).

Pode-se perceber o investimento das agroindústrias na qualidade dos seus produtos, a fim de manter seu diferencial e garantir a vantagem competitiva. Controlando seus esforços, elaborando estratégias e desenvolvendo sua capacidade dinâmica produtiva para o cumprimento das suas metas.

Quanto as variáveis da incerteza ambiental, com a exclusão de Com3 (fatores importantes para a tomada de decisão, estão muito dispersos(grande número de concorrentes, fornecedores e tipos de clientes)) e Din2 (a atuação dos nossos concorrentes têm mudado muito nos últimos 3 anos), nota-se que estas agroindústrias não percebem a existência de concorrentes em seus segmentos.

Uma possível explicação seria o fato das agroindústrias rurais familiares atenderem a uma pequena parcela do mercado, onde não existe concorrência acentuada, ao ponto de ser percebida como ameaça. Outra explicação pode ser o fato das agroindústrias possuírem produtos diferenciados, considerados únicos e com valor agregado, como a identidade territorial e aspectos culturais presentes no produto, distinguindo-os dos demais.

Com as questões sobre incerteza ambiental, consideradas no modelo final, é possível perceber a dificuldade na obtenção de informações para a tomada de decisão destas agroindústrias. Os respondentes identificaram dificuldade em prever a evolução do mercado (Com1), as mudanças no segmento (Com4), as necessidades dos clientes (Din1), apresentando o ambiente complexo e dinâmico que as agroindústrias estão inseridas.

A mudança de parceiros e fornecedores (Din3) pode ser explicada pela produção de baixa escala e por conta disso a dificuldade destacada por Fernandes (2004), em adquirir embalagens em pouca quantidade. Assim como nas embalagens tal dificuldade engloba outros produtos utilizados na produção.

Outra variável da incerteza ambiental percebida pelos respondentes envolve a mudança na regulamentação do setor (Din4), conforme exposto por Fernandes (2004) e Fernandes (2014), as agroindústrias precisam se adequar constantemente as leis que as regem, causando incerteza no momento da tomada de decisão.

As agroindústrias pesquisadas processam alimentos, o que envolve diversas regulamentações sobre boas práticas de fabricação, processamento, além dos licenciamentos sanitários e ambientais, que podem sofrer alterações constantes. Isso faz com que as agroindústrias fiquem atentas a estas mudanças, que podem afetar no processo produtivo e consequentemente no desempenho.

Com estas reflexões torna-se possível compreender o contexto das agroindústrias pesquisadas para além das análises estatísticas isoladamente. Isso ocorre ao identificar possíveis motivos, para a exclusão ou manutenção de variáveis nos construtos, que por certos motivos se distanciam da realidade do objeto pesquisado.

Ao final conclui-se que a capacidade dinâmica produtiva esta correlacionada ao desempenho das agroindústrias de micro e pequeno porte da região sul do Brasil, e a incerteza ambiental media esta relação.

Esta pesquisa contribui pra a ampliação dos estudos a respeito da capacidade dinâmica produtiva, do desempenho organizacional e da incerteza ambiental. Fornecendo novas descobertas e avançando na literatura por meio dos achados e da discussão realizada.

Contribui também para a gestão das micro e pequenas agroindústrias, pois apresenta que o investimento na capacidade dinâmica produtiva, nas capacidades ligadas a linha de produção, incluindo distribuição, diversificação de produtos e qualidade, favorece para um desempenho superior. Porém é necessário ficar atento às incertezas ambientais para que elas venham a favorecer e não a prejudicar esta relação.

5.1 Limitações do estudo

Uma das limitações apresentadas no estudo diz respeito a amostra, por se analisar apenas uma região limitada os resultados encontrados neste estudo não podem ser generalizados. Por mais que tais resultados sejam corroborados pela literatura existente, e confirmados pelas análises estatísticas realizadas, estes devem ser considerados apenas para a amostra analisada.

Ainda sobre a amostra, seu tamanho foi restrito devido a dificuldade na coleta dos dados. Para a coleta *in loco* por vezes a distância entre os empreendimentos favorecia o atraso, e prejudicava a coleta em mais agroindústrias.

Questionários enviados por e-mail dificilmente eram respondidos, pois alguns gestores destas micro e pequenas agroindústrias não possuem o hábito de olhar e-mails, ligações foram feitas para solicitar aos gestores que colaborassem com a pesquisa, porém os mesmos não demonstravam interesse, pela falta de tempo ou pelo difícil acesso ao e-mail, relatado.

Porém quando os questionários eram aplicados os gestores mostraram-se pacientes e interessados em auxiliar na pesquisa, questionando quanto a dúvidas que surgiam e respondendo as questões cautelosamente.

5.2 Recomendações Futuras

Por mais que este estudo tenha respondido ao objetivo proposto, sugestões de pesquisas futuras manifestam-se. Propõe-se para a ampliação do estudo a análise em outras regiões do Brasil e até mesmo do exterior, havendo a possibilidade para realizar comparações entre países.

Em relação ao instrumento de pesquisa sobre capacidade dinâmica produtiva, analisar a possibilidade de troca ou alteração da variável CDP3 (mão-de-obra qualificada), incluindo a realização de aperfeiçoamento/cursos, para que esteja incluída em diferentes contextos, como no caso das agroindústrias rurais familiares, validando o questionário.

Novas pesquisas abordando a temática desta dissertação, buscando observar o porte da agroindústria, ser familiar ou não-familiar, o tipo de produto produzido, ser cooperado ou não, se propriedade de monocultura ou policultura, para verificar a possibilidades destes fatores influenciarem nas relações teóricas propostas.

A teoria sobre a capacidade dinâmica produtiva ainda possui descobertas a serem realizadas, como por exemplo, verificar a relação direta desta com fatores ambientais. E ainda analisar a moderação dos fatores ambientais na relação capacidade dinâmica produtiva e desempenho. Abordando também a munificência ambiental nestas relações de associação, mediação e moderação.

Outras pesquisas podem ser desenvolvidas com o objeto estudado, devido sua importância para o desenvolvimento da região. Pesquisas envolvendo capacidades dinâmicas específicas como de absorção, auxiliarão a estabelecer como ocorre a disseminação das ideias e informações dentro das agroindústrias de micro e pequeno porte, e em especial nas familiares. A capacidade dinâmica mercadológica, buscando entender como este setor lida com a capacidade de se adequar as necessidades dos clientes, e de mercado, é outra capacidade dinâmica relevante a ser estudada em tal objeto.

Além disso, verificar a mediação da orientação empreendedora na relação da capacidade dinâmica produtiva com o desempenho pode auxiliar a entender se as dimensões da orientação influenciam nesta relação. Tal relação poderá ser realizada tanto em agroindústrias como em outros tipos de organizações que envolvam produção.

Outra sugestão de pesquisa que salienta-se é analisar como a formação de alianças no setor das agroindústrias favorece nas capacidades dinâmicas e no desempenho das mesmas.

REFERÊNCIAS

ADNER, R.; HELFAT, C. E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities, **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 1011-1025, 2003.

AKGÜN, A. E.; KESKIN, H.; BYRNE, J. The moderating role of environmental dynamism between firm emotional capability and performance. **Journal of Organizational Change Management**, v. 21, n. 2, p. 230-252, 2008.

ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. Environments of organizations. **Annual Review of Sociology**, v. 2, p. 79-105, 1976.

ALVES, A. C.; BARBIEUX, D.; REICHERT, F. M.; TELLO-GAMARRA, J.; ZAWISLAK, P.A. Innovation and dynamic capabilities of the firm: defining an assessment model. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 3, p. 232-244, 2017.

AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n.1, p. 29-49, 2009.

ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. **Dynamic capabilities**: what they need to be dynamic? Working Paper. 10 ed. St. Petersburg State University, São Petersburgo, 2006, 30p.

ANTUNES, M.; RIBEIRO, A.E.; MOZZATO, A.R.; FICAGNA, A. V.O. Capacidades dinâmicas como vantagem competitiva: estudo em uma cooperativa de crédito. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 5, n. 1, p. 09-32, 2016.

APRILIYANTI, I. D.; ALON, I. Bibliometric analysis of absorptive capacity. **International Business Review**, v. 26, n. 5, p. 896-907, 2017.

ARAGÓN-CORREA, J. A.; SHARMA, S. A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 1, p. 71-88, 2003.

AYYAGARI, M.; BECK, T.; DEMIRGUC-KUNT, A. Small and medium enterprises across the globe. **Small Business Economics**, v. 29, p. 415-434, 2007.

BARRALES-MOLINA, V.; BUSTINZA, O. F.; GUTIÉRREZ-GUTIÉRREZ, L. J. Explaining the causes and effects of dynamic capabilities generation: a multiple-indicator multiple-cause modelling approach. **British Journal of Management**, v. 24, n. 4, p. 571-591, 2012.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARRETO, I. Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 256-280, 2010.

BARBERO, J. L.; RAMOS, A.; CHIANG, C. Restructuring in dynamic environments: a dynamic capabilities perspective. **Industrial and Corporate Change**, v. 26, n. 4, p. 593-615, 2017.

BATTISTI, M.; DEAKINS, D. The relationship between dynamic capabilities, the firm's resource base and performance in a post-disaster environment. **International Small Business Journal**, v. 35, n. 1, p. 78-98, 2017.

BOOCCACIO, A. A.; JANISSEK-MUNIZ, R.; BORGES, N. M. Inteligência como uma capacidade dinâmica: obtendo vantagem competitiva por meio da leitura de ambientes. In: ENCONTRO DA ANPAD, 40, 2016, Costa do Sauípe. **Anais...** Bahia, ANPAD, 2016.

BONNEY, M. Reflections on production planning and control (PPC). **Gestão & Produção**, v. 7, n. 3, p. 181-207, 2000.

BOYD, B. K.; FULK, J. Executive scanning and perceived uncertainty: a multidimensional model. **Journal of Management**, v. 22, n. 1, p. 1-21, 1996.

BRASIL. Congresso. Casa Civil. Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006. Brasília, 2006.

BRASIL. Congresso. Casa Civil. Portaria nº 654, de 9 de novembro de 2018. Brasília, 2018.

BULIGA, O.; SCHEINER, C. W.; VOIGT, K-I. Business model innovation and organizational resilience: towards an integrated conceptual framework. **Journal of Business Economics**, v. 86, n. 6, p. 647-670, 2016.

CANNON, A. R.; ST. JOHN, C. H. Measuring environmental complexity: a theoretical and empirical assessment. **Organizational Research Methods**, v. 10, n. 2, p. 296-321, 2007.

CARVALHO, C. E. **Relacionamento entre ambiente organizacional, capacidades, orientação estratégica e desempenho**: um estudo no setor hoteleiro brasileiro. Biguaçu, 2011, 210f. Tese (Doutorado em Administração e Turismo), Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2011.

CARVALHO, C. E.; ROSSETTO, C. R. Proposição e teste de uma escala de dinamismo, complexidade e munificência ambiental. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 4, p. 59, 2014.

CARVALHO, A. O.; RIBEIRO, I.; CIRANI, C. B. S.; CINTRA, R. F. Organizational resilience: a comparative study between innovative and non-innovative companies based on the financial performance analysis. **International Journal of Innovation**, v. 4, n. 1, p. 58, 2016.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA (CEPEA). **PIB-AGRO/CEPEA**: agroindústria segue impulsionando PIB do agronegócio em 2018. Disponível em < <https://www.cepea.esalq.usp.br/br/releases/pib-agro-cepea-agroindustria-segue-impulsionando-pib-do-agronegocio-em-2018.aspx>>. Acessado em fevereiro de 2019.

CEPEDA, G.; VERA, D. Dynamic capabilities and operational capabilities: a knowledge management perspective. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 5, p. 426-437, 2007.

COLLIS, D. Research note: how valuable are organizational capabilities. **Strategic Management Journal**. v.15, p.143-152. 1994.

COLLINS, J. D.; REUTZEL, C. R. The role of top managers in determining investment in innovation: the case of small and medium-sized enterprises in India. **International Small Business Journal**, v. 35, n. 5, p. 618-638, 2017.

CORAIOLA, D. M.; SUDDABY, R.; FOSTER, W. M. Mnemonic capabilities: collective memory as a dynamic capability. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 3, 2017.

COSTA, M. A. M.; MARTINS, H. C. Análise quantitativa da formação do estoque de mão de obra qualificada de profissionais na área de TI. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 15, n. 1, p. 1-20, 2016. Disponível em < <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/reinfo/article/view/2202>>. Acesso em: 05 set. 2017.

COSTA, L. S.; ALMEIDA, V. M. C. Imagem do canal de distribuição como fator antecedente das dimensões da percepção do valor da marca na perspectiva do consumidor. **Revista de Administração e Inovação**, v. 4, n. 1, 2007.

CUNHA, N. C. V.; PALMA, M. A. M.; SANTOS, S. A. D. As práticas gerenciais promovendo a capacidade de inovação: estudo de múltiplos casos. **Revista ADM. MADE**, v. 12, n. 3, p. 107-132, 2008.

D'AVILA, O. S.; SILVEIRA-MARTINS, E. Capacidade dinâmica produtiva: reflexões teóricas direcionadas a indústria cervejeira. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO & BRASILEIRO DE CIÊNCIA E MERCADO CERVEJEIRO, 1, 2016, Blumenau. **Anais...** Santa Catarina, 2016.

D'AVILA, O. S.; SILVEIRA-MARTINS, E. Proposição e validação de escala para mensuração da capacidade dinâmica produtiva. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, v. 10, n. 1, p. 285-311, 2017. Disponível em < <http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/4803>>. Acesso em: 07 ago. 2017.

DANELUZ, M. O.; SILVEIRA-MARTINS, E. Evitando o choro pelo leite derramado: um caso para ensino sobre incerteza ambiental. **Teoria e Prática em Administração**, v. 6, n. 2, p. 229-251, 2016.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **The Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.

DENFORD, J. S. Building knowledge: developing a knowledge-based dynamic capabilities typology. **Journal of Knowledge Management**, v. 17, n. 2, p. 175-194, 2013.

DESARBO, W. S.; BENEDETTO, A. C.; SONG, M.; SINHA, I. Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 47-74, 2005.

DESS, G. G.; BEARD, D. W. Dimensions of organizational task environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 52-73, 1984.

DIEHL, A. A.; TANTIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 168p.

DRAGHICI, A.; POPESCU, A. D.; GOGAN, L. M. A proposed model for monitoring organizational performance. **Social and Behavioral Sciences**, v. 124, p. 544-551, 2014.

DUNCAN, R. B. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 3, p. 313-327, 1972.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA (EMBRAPA). **Ciência que transforma: Resultados e impactos positivos da pesquisa agropecuária na economia, no meio ambiente e na mesa do brasileiro**. Agroindústria. Disponível em <<https://www.embrapa.br/grandes-contribuicoes-para-a-agricultura-brasileira/agroindustria>> . Acesso em fevereiro de 2019.

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10, p. 1105-1121, 2000.

ESCOBAR, M. A. R. **Relação das capacidades dinâmicas e orientação empreendedora com o desempenho em agências de viagens moderada pelo ambiente organizacional**. 2012. 202f. Tese (Doutorado em Administração e Turismo). Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2012.

ESCOBAR, M. A. R.; LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A. Relação entre orientação empreendedora, capacidade de inovação e munificência ambiental em agências de viagens. **Turismo Visão e Ação**, v. 14, n. 2, p. 269-286, 2012.

FAINSHMIDT, S.; NAIR, A.; MALLON, M. R. MNE performance during a crisis: an evolutionary perspective on the role of dynamic managerial capabilities and industry context. **International Business Review**, v. 26, n. 5, p. 1088-1099, 2017.

FALASCA, M.; ZHANG, J.; CONCHAR, M.; LI, L. The impact of customer knowledge and marketing dynamic capability on innovation performance: an empirical analysis. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 32, n. 7, p. 901-912, 2017.

FAN, X.; THOMPSON, B.; WANG, L. Effects of sample size, estimation methods, and model specification on structural equation modeling fit indexes. **Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal**, v. 6, n. 1, p. 56-83, 1999.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P. P.; SILVA, F. L.; CHAN, B.L. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elvieser, 2009. 646p.

FEDERAÇÃO DOS TRABALHADORES RURAIS AGRICULTORES FAMILIARES DO ESTADO DO PARANÁ (FETAEP-PR). **Federação dos trabalhadores rurais agricultores familiares do estado do Paraná**. Disponível em < <https://www.fetaep.org.br/>>. Acessado em agosto de 2018.

FEDERAÇÃO DOS TRABALHADORES NA AGRICULTURA NO RIO GRANDE DO SUL (FETAG-RS). **Federação dos trabalhadores na agricultura no Rio Grande do Sul**. Disponível em< <http://www.fetags.org.br/>>. Acessado em agosto de 2018.

FEDERAÇÃO DOS TRABALHADORES NA AGRICULTURA DO ESTADO DE SANTA CATARINA (FETAESC-SC). **Federação dos Trabalhadores na Agricultura do Estado de Santa Catarina**. Disponível em < <http://fetaesc.com/canais/home/home.asp?idcanal=191>>. Acessado em agosto de 2018.

FERNANDES, A. R. **Dinâmica operacional e sustentabilidade econômica de empreendimentos agroindustriais de pequeno porte**. 2004. 307f. Tese (Doutorado em Ciência e Tecnologia de Alimentos) - Universidade Federal de Viçosa, Viçosa. 2004.

FERNANDES, C. M. **Agroindústrias baianas: uma análise dos limites e possibilidade do SEBRAE para o desenvolvimento das agroindústrias baianas de pequeno porte**. 2014. 69f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Gestão Social). Universidade Federal da Bahia, Bahia. 2014.

FERREIRA, G. C.; FERREIRA, J. J. Absorptive capacity: an analysis in the context brazilian family firms. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 1, p. 174-204, 2017.

FISCHER, T.; GEBAUER, H.; GREGORY, M.; REN, G.; FLEISCH, E. Exploitation or exploration in service business development? Insights from a dynamic capabilities perspective. **Journal of Service Management**, v. 21, n. 5, p. 591-624, 2010.

FLEURY, A. Automação da indústria metal-mecânica: tendência e organização do trabalho na produção. **Revista da Administração**, v.24, n.3, p.39-51, 1989.

FOGUESATTO, C. R.; MACHADO, J. A. D. O processo decisório na criação de unidades que agregam valor à produção: as agroindústrias familiares. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 39, p. 301-319, 2017.

FRANK, H.; GÜTTEL, W.; KESSLER, A. Environmental dynamism, hostility, and dynamic capabilities in medium-sized enterprises. **The International Journal of Entrepreneurship and Innovation**, v. 18, n. 3, p. 185-194, 2017.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

FREITAS, S. L. T. U.; SALERMO, M. S. Criação de capacitações dinâmicas e sua evolução por meio de projetos de engenharia. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 20, n. 04, p. 495-515, 2018.

GALLINA, R.; FLEURY, A. A capacitação tecnológica na empresa: a função da Tecnologia Industrial Básica (TIB). **Gestão & Produção**, v. 20, n. 2, p. 405-418, 2013.

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...** Rio Grande do Sul: ANPAD, 2011.

GARDELIN, J. P.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. O relacionamento entre a incerteza ambiental e o comportamento estratégico na percepção dos gestores de pequenas empresas. **Revista Administração**, v.48, n.4, p. 702-715, 2013.

GOLL, I.; RASHEED, A. A. The relationships between top management demographic characteristics, rational decision making, environmental munificence, and firm performance. **Organization Studies**, v. 26, n. 7, p. 999-1023, 2005.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Decreto Estadual nº 49340 de 05 de julho de 2012. Porto Alegre, 2012.

GOVERNO DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Lei Nº 17.515 DE 27 DE ABRIL DE 2018. Florianópolis, 2018.

GRAÇA, C. A.; TOLEDO, N. N. Decisões estratégicas: uma mudança na capacidade instalada. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13, 2003, Ouro Preto. **Anais...** Minas Gerais: ENEGEP, 2003.

GRANT, R. M.; JAMMINE, A. P. Performance differences between the Wrigley/Rumelt strategic categories. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 4, p. 333-346, 1988.

GUERRA, R. M. A.; TONDOLO, V. A. G.; CAMARGO, M. E. O que (ainda) podemos aprender sobre capacidades dinâmicas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, p. 44, 2016.

GUPTA, A. K.; GOVIDARAJAN, V. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 1, p. 25-41, 1984.

HAIR, J. F. JR.; ANDERSON R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007. 593p.

HAIR, J. F. JR.; BLACK, W. C.; BABIN, B. J.; ANDERSON R. E.; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 688p.

HAHN, C. L.; CASARIN, V. A.; SANTOS, A.V.; MIRANDA, R. L.; ORTIZ, L. C. V. Análise de mercado dos produtos da agroindústria familiar: estudo de caso do perfil do consumidor e do produtor Santo-Angelense–Rio Grande do Sul. **Revista Espacios**, v. 38, n. 21, 2017.

HARRINGTON, R. J.; KENDALL, K. W. Uncovering the interrelationships among firm size, organizational involvement, environmental uncertainty, and implementation success. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, v. 8, n. 2, p. 1-23, 2007.

HERNÁNDEZ-PERLINES, F.; MORENO-GARCÍA, J.; YÁÑEZ-ARAQUE, B. Family firm performance: the influence of entrepreneurial orientation and absorptive capacity. **Psychology & Marketing**, v. 34, n. 11, p. 1057-1068, 2017.

HOQUE, Z. A contingency model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organizational performance. **International Business Review**, v. 13, n. 4, p. 485-502, 2004.

HUBER, G. P.; O'CONNEL, M. J.; CUMMINGS, L. L. Perceived environmental uncertainty: effects of information and structure. **Academy of Management Journal**, v. 18, p. 725-740, 1975.

HSU, L.C.; WANG, C.H. Clarifying the effect of intellectual capital on performance: the mediating role of dynamic capability. **British Journal of Management**, v. 23, p. 179-205, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo agropecuário 2017**: resultados preliminares. Rio de Janeiro, v. 7, p. 01-108, 2017. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/3093/agro_2017_resultados_preliminares.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2018.

JANSEN, L. K. C.; ROTONDARO, J. R. G.; JANSEN, J. U. Estratégias de sobrevivência para pequenas e médias empresas em ambientes globalizados; um estudo de caso do setor eletroeletrônico. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 3, p. 405-416, 2005.

KATSIKEAS, C. S.; LEONIDOU, L. C.; MORGAN, N. A. Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 4, p. 493-511, 2000.

KLINGER, C. P. **Relação entre orientação estratégica, diferenciação competitiva e desempenho organizacional**: estudo no setor vitivinícola brasileiro. 2018. 89f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais) - Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2018.

KOVACH, J. J.; HORA, M.; MANIKAS, A.; PATEL, P. C. Firm performance in dynamic environments: the role of operational slack and operational scope. **Journal of Operations Management**, v. 37, p. 1-12, 2015.

LANG, J.; BUTZKE, M. A.; ROSSETTO, C. R.; MARINHO, S. V.; ALBERTON, A. Percepção do ambiente organizacional e comportamento estratégico dos gestores de IES. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 6, n. 1, p. 56-73, 2014.

LAVANDOSKI, J.; SILVA, J. A.; VARGAS-SÁNCHEZ, A.; PINTO, P. S. L. G. S. Indutores e efeitos do desenvolvimento do enoturismo nas vinícolas: a perspectiva das capacidades dinâmicas. **Turismo-Visão e Ação**, v. 19, n. 3, p. 458-486, 2017.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A. Relação entre competências empreendedoras e desempenho: um estudo em empresas prestadoras de serviços contábeis. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 8, n. 22, 2014.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A. Relação entre competências empreendedoras e desempenho: um estudo em meios de hospedagem do ambiente rural. **Desenvolvimento em Questão**, v. 13, n. 29, 2015.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, p. 135-172, 1996.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**, v. 16, p. 429-451, 2001.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 33, 2010.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006. 720p.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 41-64, 2014. Edição especial.

MIKALEF, P.; PATELI, A. Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from PLS-SEM and fsQCA. **Journal of Business Research**, v. 70, p. 1-16, 2017.

MILLIKEN, F. J. Three types of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 133-143, 1987.

MILLER, D. Environmental fit versus internal fit. **Organization Science**, v. 3, n. 2, p. 159-178, 1992.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO (MDA). **Programa de Agroindustrialização da Agricultura Familiar**. 2008. Disponível em <<http://www.emater.tche.br/site/arquivos/agroindustria/Cartilha%20do%20Programa.pdf>>. Acessado em agosto de 2018.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO (MDA). **Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar**. Disponível em <<http://www.mda.gov.br/sitemda/secretaria/saf-creditorural/sobre-o-programa>>. Acessado em agosto de 2018.

MORGAN, N. A.; KATSIKEAS, C. S.; VORHIES, D. W. Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, p. 271–289, 2012.

MUNIZ FILHO, L. **O efeito da munificência na relação entre o comportamento estratégico e o desempenho organizacional**: um estudo setorial nas agências de viagens de Florianópolis e Balneário Camboriú/SC. 2011. 115f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2011.

MÜLLER, C. R. **Direcionamentos estratégicos**: um estudo avaliando a orientação empreendedora, capacidades, ambiente e desempenho de cervejarias artesanais do Brasil. 2016. 87f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais) - Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2016.

MUNDIM, A. P. F.; ROZENFELD, H.; AMARAL, D. C.; SILVA, S.L.; GUERRERO, V.; HORTA, L.C. Aplicando o cenário de desenvolvimento de produtos em um caso prático de capacitação profissional. **Gestão & Produção**, v. 9, n. 1, p. 1-16, 2002.

MUTHÉN, L. K.; MUTHÉN, B. O. **Mplus User's Guide**. 6 ed, Los Angeles: Copyright, 2012. 855p.

NASCIMENTO, R. F.; GAVRON, A. B.; BITTENCOURT, J. V. M. Inovações tecnológicas na cadeia produtiva de feijão. **Revista Stricto Sensu**, v. 2, n. 1, 2017.

NEIROTTI, P.; RAGUSEO, E. On the contingent value of IT-based capabilities for the competitive advantage of SMEs: mechanisms and empirical evidence. **Information & Management**, v. 54, n. 2, p. 139-153, 2017.

NOGUEIRA, M. G. **Capacidade estratégica de resiliência e desempenho organizacional em confiabilidade e inovação**. 2012. 219f. Tese (Doutorado em Organizações e Sociedade) - Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2012.

NOGUEIRA, M. G. S.; GONÇALO, C. R.; VERDINELLI, M. A. Proposição e validação de instrumento de mensuração da capacidade estratégica de resiliência organizacional. **Revista Espacios**, v. 38, n. 7, 2017.

NOGUEIRA, M. G. S.; HALLAL, D. R. Resiliência organizacional como capacidade estratégica para um melhor desempenho: um estudo em empresas de tecnologia da informação da cidade de Caçador/SC. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 6, 2013, Bento Gonçalves. **Anais...** Rio Grande do Sul: ANPAD, 2013.

O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. **Research in Organizational Behavior**, v. 28, p. 185-206, 2008.

PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 24, n. 1, p. 27-43, 1995.

PISANO, G. P. Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition. **Industrial and Corporate Change**, v. 26, n. 5, p. 747-762, 2017.

PRIEM, R. L.; LOVE, L. G.; SHAFFER, M. A. Executives' perceptions of uncertainty sources: a numerical taxonomy and underlying dimensions. **Journal of Management**, v. 28, n. 6, p. 725-746, 2002.

QURESHI, M. S.; AZIZ, N.; MIAN, S. A. How marketing capabilities shape entrepreneurial firm's performance? Evidence from new technology based firms in turkey. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, v. 7, n. 1, p. 15, 2017.

REIS NETO, J. F.; MUÑOZ-GALLEGO, P. A.; SOUZA, C. C.; RODRIGUES, W. O. P. As conexões entre orientação empreendedora, capacidade de marketing e a percepção do desempenho empresarial: evidências empíricas das micro e pequenas empresas varejistas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 236-271, 2013.

RICHARD, P. J.; DEVINNEY, T. M.; YIP, G. S.; JOHNSON, G. Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. **Journal of Management**, v. 35, n. 3, p. 718-804, 2009.

ROBERTS, N. Absorptive capacity, organizational antecedents, and environmental dynamism. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 11, p. 2426-2433, 2015.

RODRÍGUEZ-SERRANO, M. A.; MARTÍN-ARMARIO, E. Born- Global SMEs, performance, and dynamic absorptive capacity: evidence from Spanish firms. **Journal of Small Business Management**, 2017.

ROJO, A.; STEVENSON, M.; MONTES, F. J. L.; PEREZ-AROSTEGUI, M. N. Supply chain flexibility in dynamic environments: The enabling role of operational absorptive capacity and organizational learning. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 38, n. 3, p. 636-666, 2018.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. A Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: Uma visão complementar. **Revista de Administração de Empresas-Eletrônica**, v. 4, n. 1, 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1676-56482005000100010&script=sci_abstract&tlng=pt>. Acesso em 20 set. 2017.

SANTOS, I. L.; MARINHO, S. V. Relationship between entrepreneurial orientation, marketing capability and business performance in retail supermarkets in Santa Catarina (Brazil). **Innovation & Management Review**, v. 15, n. 2, p. 118-136, 2018.

SCHILKE, O. On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 2, p. 179-203, 2014.

SECRETARIA DO DESENVOLVIMENTO RURAL, PESCA COOPERATIVISMO. **Programa Estadual de Agroindústria Familiar**. Disponível em <https://www.sdr.rs.gov.br/upload/arquivos/201706/30114529-cartilha-programa-estadual-de-agroindustria-familiar-peaf.pdf>. Acessado em agosto de 2018.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. 6 ed. São Paulo, 2013. 288p. Disponível em <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em: 23 nov. 2017.

SHOHAM, A.; ASSERAF, Y.; LEV, S.; FIEGENBAUM, A. Marketing and technological absorptive capacities: environmental antecedents and performance outcomes in high-tech firms. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 24, n. 3, p. 165-182, 2017.

SILVA, A. A.; PORTO, E. C. O ambiente organizacional e a percepção de incerteza na indústria de transformação brasileira. In: Encontro Anual da ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009

SILVEIRA, B. R. **Orientação empreendedora, capacidades, ambiente e desempenho em cabanhas de ovinos do Brasil**. 2017. 133f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais) - Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2017.

SILVEIRA, B. R.; SILVEIRA-MARTINS, E. Capacidade dinâmica do agronegócio: proposta e validação de escala para mensuração. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 20, 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SEMEAD, 2017.

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

SILVEIRA-MARTINS, E.; ROSSETTO, C. R.; AÑAÑA, E. Ambidestria, exploração ou exploração e seus efeitos no desempenho organizacional de vinícolas brasileiras. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**, v. 7, n. 3, p. 707-732, 2014.

SILVEIRA-MARTINS, E.; ROSSETTO, C. R. Mapeamento da produção científica sobre incerteza ambiental em bases internacionais. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 1, p. 78-101, 2018.

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

SILVEIRA-MARTINS, E.; VAZ, C. S. Orientação empreendedora associada ao desempenho: uma análise de agroindústrias do RS, Brasil. **Revista Agroalimentaria**, v. 23, n. 44, p. 93-105, 2017.

SILVEIRA-MARTINS, E.; ZONATTO, V. C. S. Proposição e validação de escala para mensuração de capacidade turística. **Revista Turismo em Análise**, v. 26, n. 4, p. 745, 2015.

SMART, C.; VERTINSKY, I. Strategy and the environment: a study of corporate responses to crises. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 199-213, 1984.

SNYDER, H.; WITELL, L.; GUSTAFSSON, A.; FOMBELLE, P.; KRISTENSSON, P. Identifying categories of service innovation: a review and synthesis of the literature. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 7, p. 2401–2408, 2016.

SOUZA, J. P.; SOUZA, D. B.; PEREIRA, L. B. Estudo da influência tecnológica no segmento processador da cadeia Agroindustrial de carnes bovina e suína. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 44, 2006, Fortaleza. **Anais...** Ceara: SOBER, 2006.

TAKAHASHI, A. R. W.; BULGACOV, S.; GIACOMINI, M. M. Dynamic capabilities, operational capabilities (educational-marketing) and performance. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, n. 65, p. 375-393, 2017.

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

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 07, p. 509-533, 1997.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 7, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, D. J.; PETERAF, M. A.; LEIH S. Dynamic capabilities and organizational agility: risk, uncertainty and entrepreneurial management in the innovation economy. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 1-33, 2016.

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

VARGAS-HERNANDEZ, J. G.; MURATALLA-BAUTISTA, G. Dynamic capabilities analysis in strategic management of learning and knowledge absorption. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 16, n. 1, p. 227-260, 2017.

VASCONCELOS, M. C. Revisitando os estudos sobre capacidades dinâmicas e empresa familiar. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 12, n. 2, p. 72-91, 2018.

VASCONCELOS, I. F. F. G.; CYRINO, A. B.; D'OLIVEIRA, L. M.; PRALLON, E. P. Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 13, n. 4, p. 910, 2015.

VAZ, C. S.; SILVEIRA-MARTINS, E. Capacidades dinâmicas associadas ao desempenho: um estudo realizado em agroindústrias gaúchas. **Revista Espacios**. v. 37, n. 6, p. 28-36, 2016.

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

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

WAQUIL, P. D.; GAZOLLA, M.; NEIDERLE, P.; BLUME, R.; BASTIAN, L.; SANTOS, F.; AMIM, M. C. (Org). O perfil da agroindústria rural no Brasil: uma análise com base nos dados do Censo Agropecuário 2006. In: SCHNEIDER, S.; FERREIRA, B.; ALVES, F. (Org.). **Aspectos Multidimensionais da Agricultura Brasileira: diferentes visões do Censo Agropecuário 2006**. Brasília, IPEA, 2014. p. 183-210. Disponível em <<http://ifibe.edu.br/arq/2015081315241718255567.pdf>>. Acesso em: 12 de out. 2018.

WANG, Y.. Environmental dynamism, trust and dynamic capabilities of family businesses. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 22, n. 5, p. 643-670, 2016.

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

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. International. **Journal of Management Reviews**, v. 9, p. 31-51, 2007.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

WILDEN, R. ; GUDERGAN, S. Service-dominant orientation, dynamic capabilities and firm performance. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 27, n. 4, p. 808-832, 2017.

WU, L-Y. Resources, dynamic capabilities and performance in a dynamic environment: perceptions in Taiwanese IT enterprises. **Information & Management**, v. 43, n. 4, p. 447-454, 2006.

YOO, B.; DONTU, N.; LEE, S. An examination of selected marketing mix elements and brand equity. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 2, p. 195-211, 2000.

YOSHIKUNI, A. C.; ALBERTIN, A. L. IT-enabled dynamic capability on performance: an empirical study of BSC model. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 3, p. 215-231, 2017.

ANEXO A – Instrumento De Pesquisa

O questionário auxiliará no desenvolvimento da pesquisa que tem por objetivo compreender se a capacidade dinâmica produtiva da sua agroindústria influencia desempenho, e como o ambiente influencia nessa relação. Salienta-se que em nenhum momento serão revelados os nomes de empresas/ pessoas participantes da pesquisa.

Bloco A: Identificação

Nome da empresa: _____

Cidade/Estado: _____

Sexo do respondente: () feminino () masculino

Formação do respondente:

() fundamental incompleto () fundamental completo; () médio incompleto; () médio completo; () superior incompleto, qual curso? _____; () superior completo, qual curso? _____; () mestrado, qual área? _____; () doutorado, qual área? _____

Quantidade de funcionários da agroindústria:

() até 19 funcionários; () de 20 até 99 funcionários; () acima de 100 funcionários

Quais são os produtos produzidos pela agroindústria:

() compotas de frutas; () embutidos; () conservas de verduras; () queijos; () sucos; () vinhos; () bolachas; () pães; () derivados do mel; () rapadura; () cachaça; () cerveja; () chimia, geleias; outros _____

Ano de fundação da agroindústria: _____

A agroindústria se enquadra como “AGROINDÚSTRIA FAMILIAR RURAL”?

() sim () não

Bloco B: Capacidade Dinâmica Produtiva

Em relação às afirmativas descritas sobre capacidade dinâmica produtiva da agroindústria, avalie o grau de intensidade em que elas se apresentam, sendo: 1 atribuída à MÍNIMA CONCORDÂNCIA e 6 à MÁXIMA CONCORDÂNCIA.

ITEM	(-) concordância (+)					
	1	2	3	4	5	6
A empresa adquiriu equipamentos automatizados para a produção nos últimos 3 anos.*						
A empresa adquiriu equipamentos tecnológicos para a produção nos últimos 3 anos.*						
A empresa contratou mão de obra qualificada para a produção nos últimos 3 anos.*						
A empresa diversificou sua linha de produtos nos últimos 3 anos.*						
A empresa investiu na distribuição dos produtos nos últimos 3 anos.*						
A empresa buscou estratégias para um maior rendimento e menor desperdício nos seus processos produtivos nos últimos 3 anos.						
A empresa melhorou seu controle sobre o processo produtivo,						

buscando orientar e controlar seus esforços para seus objetivos, nos últimos 3 anos.						
A empresa manteve a qualidade nos processos produtivos nos últimos 3 anos.						

Nota:*questões eliminadas pela análise fatorial confirmatória

Bloco C: Dimensões Ambientais

A seguir, avalie as questões quanto ao grau de intensidade que você percebe a ocorrência de cada item, sendo:

1 que equivale à percepção de MENOR incerteza e 6 equivale à percepção de MAIOR incerteza.

Itens	(-) Percepção (+)					
	1	2	3	4	5	6
É difícil entender como está evoluindo nosso mercado.						
É difícil obter informações importantes para tomar decisões em nosso segmento.						
Fatores importantes para a tomada de decisão estão muito dispersos (grande número de concorrentes, fornecedores e tipos de clientes).*						
Tem sido difícil prever as mudanças no nosso segmento.						
As necessidades dos nossos potenciais consumidores têm mudado muito nos últimos 3 anos.						
A atuação dos nossos concorrentes têm mudado muito nos últimos 3 anos.*						
Nossos parceiros e fornecedores têm mudado muito nos últimos 3 anos.						
A regulamentação do setor têm mudado muito nos últimos 3 anos.						
A tecnologia envolvida com nossas atividades têm mudado muito nos últimos 3 anos.						
Aspectos sociais e culturais que influenciam nosso mercado têm mudado muito nos últimos 3 anos.*						

Nota:*questões eliminadas pela análise fatorial confirmatória

