

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – FACE
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARINA MAGDA DE OLIVEIRA

A INFLUÊNCIA DA INCERTEZA AMBIENTAL NO
COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO, NAS CAPACIDADES
DINÂMICAS E NO DESEMPENHO DE MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO APLICADO ÀS
PANIFICADORAS DE BELO HORIZONTE

Belo Horizonte

2023

MARINA MAGDA DE OLIVEIRA

A INFLUÊNCIA DA INCERTEZA AMBIENTAL NO
COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO, NAS CAPACIDADES
DINÂMICAS E NO DESEMPENHO DE MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO APLICADO ÀS
PANIFICADORAS DE BELO HORIZONTE

Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Administração da Faculdade de Ciências da Universidade Fumec como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações

Linha de pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini

Belo Horizonte

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

O48i Oliveira, Marina Magda de, 1981-
A influência da incerteza ambiental no comportamento estratégico, nas capacidades dinâmicas e no desempenho de micro e pequenas empresas: um estudo aplicado às panificadoras de Belo Horizonte / Marina Magda de Oliveira. - Belo Horizonte, 2023.
209 f. : il.

Orientador: Daniel Jardim Pardini
Tese (Doutorado em Administração), Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, 2023.

1. Desempenho. 2. Pequenas e médias empresas. 3. Planejamento estratégico. I. Título. II. Pardini, Daniel Jardim. III. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 65.012.2



Belo Horizonte, 21 de agosto de 2023.

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Às 14h00, no dia 21 de agosto de 2023, instalou-se a comissão indicada pelo colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração para avaliação final da Tese da aluna **Marina Magda de Oliveira** da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC. O trabalho apresentado corresponde ao requisito parcial para obtenção do Grau Acadêmico de Doutora em Administração, na área de concentração Gestão Estratégica de Organizações, sob o título de: "A INFLUÊNCIA DA INCERTEZA AMBIENTAL NO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO, NAS CAPACIDADES DINÂMICAS E NO DESEMPENHO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO APLICADO ÀS PANIFICADORAS DE BELO HORIZONTE". O Senhor Presidente da Comissão, Orientador, Prof. Dr. **Daniel Jardim Pardini**, formalizou a abertura da sessão pública, deu conhecimento aos presentes do regulamento protocolar da sessão, passando a palavra a candidata. Após a apresentação do trabalho pela candidata, passou-se a palavra aos membros da Comissão Examinadora e procederam-se as arguições e argumentações. Ao término da arguição a Comissão se reuniu, sem a presença da candidata e do público, para julgamento e expedição do parecer final conclusivo, sendo comunicado publicamente o resultado pelo senhor presidente de:

(1) Aprovação	Sem alterações	()
	Acrescentando sugestões da Comissão Examinadora, coordenada pelo Orientador (prazo 60 dd)	(X)
	Acrescentando sugestões da Comissão Examinadora, coordenada por um ou mais de seus membros (prazo de 90dd)	()
(2) Modificações	Condicionada a nova apresentação (6 meses)	()
(3) Reprovação		()

Nada mais havendo a tratar, o senhor presidente encerrou a sessão e lavrou a presente ATA, assinada, nesse ato, por todos os membros da Comissão Examinadora.

Comissão Examinadora:

Prof.Dr. Daniel Jardim Pardini (Orientador) - FUMEC; *DJP*
 Prof.Dr. Luiz Rodrigo Cunha Moura - FUMEC; *Luiz Rodrigo Cunha Moura*
 Prof*.Dr*. Renata de Souza da Silva Tolentino - FUMEC; *Renata de Souza da Silva Tolentino*
 Prof.Dr. Ricardo Teixeira Veiga -UFMG; *Ricardo Teixeira Veiga*
 Prof*.Dr*. Marianne Hoeltgebaum - FURB. *Marianne Hoeltgebaum*

A:
AC
W



UNIVERSIDADE
FUMEC

Tese intitulada "A INFLUÊNCIA DA INCERTEZA AMBIENTAL NO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO, NAS CAPACIDADES DINÂMICAS E NO DESEMPENHO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO APLICADO ÀS PANIFICADORAS DE BELO HORIZONTE" de autoria de Marina Magda de Oliveira, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof.Dr. Daniel Jardim Pardini - Universidade FUMEC
(Orientador)

Prof.Dr. Luiz Rodrigo Cunha Moura - Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Prof.Dr. Renata de Souza da S. Tolentino - Universidade FUMEC
(Examinadora Interna)

Prof.Dr. Ricardo Teixeira Veiga - UFMG
(Examinador Externo)

Prof. Dr. Marianne Hoeltgebaum - FURB
(Examinadora Interna)

Prof. Dr. Cid Gonçalves
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Sistemas de Informação e Gestão do
Conhecimento da Universidade FUMEC

Belo Horizonte, 21 de agosto de 2023.

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço a Deus e a Nossa Senhora por todas as bênçãos derramadas em minha vida e pelas inúmeras oportunidades a mim concedidas. A fé que possuo me motiva a transpor barreiras e me dá determinação para não me acomodar.

Aos meus pais, Maria da Penha (*in memoriam*) e Antônio, agradeço por todo apoio que me deram durante minha vida acadêmica. Os conselhos, a educação, o carinho foram fundamentais para a conclusão de mais uma etapa.

Às minhas irmãs e sobrinha, Silvânia, Flávia, Pollyanna e Dandara, pelo incentivo e parceria.

Ao meu orientador, professor Dr. Daniel Jardim Pardini, por me orientar na realização deste trabalho.

A todos os professores da Faculdade de Ciências Empresarias – FUMEC, pelos ensinamentos compartilhados.

“Uma das maiores descobertas que uma pessoa faz é descobrir que pode fazer o que temia não poder fazer.”

(Henry Ford)

“Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível, e de repente você estará fazendo o impossível.”

(Francisco de Assis)

Resumo

A sobrevivência e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas no ambiente incerto exigem dessas organizações uma busca contínua por estratégias e capacidades dinâmicas assertivas para realizar seus processos e elevar o desempenho organizacional. A análise do ambiente da empresa permite identificar ameaças e oportunidades, presentes e futuras, que podem interferir nos seus objetivos. Nesse sentido, este trabalho teve como objetivo verificar por meio da criação de modelo, na ambiência de incerteza, as manifestações do comportamento estratégico, das capacidades dinâmicas e do desempenho em micro e pequenas empresas do setor de panificação. A base teórica desta pesquisa foi composta pelos estudos sobre incerteza ambiental (Carvalho & Rossetto, 2014), comportamento estratégico (Miles & Snow, 1978), capacidades dinâmicas (Teece, 2007) e pelo desempenho organizacional (Santos & Brito, 2012). Os construtos investigados foram: dinamismo, complexidade e munificência ambiental; tipologias: prospectora, analítica, defensiva e reativa; *sense, seize e reconfiguring*; desempenho organizacional. A metodologia adotada nesta pesquisa foi a quantitativa descritiva foi conduzida por meio de um questionário estruturado, utilizando-se o levantamento de dados com o uso de uma *survey*. A amostra compreendeu 159 empresas do ramo de panificação, situadas em Belo Horizonte, e a coleta de dados ocorreu por meio eletrônico ou presencial. Os dados foram analisados a partir da Modelagem de Equações Estruturais e os resultados indicaram que o ambiente é percebido em grande parte pelos gestores como complexo (51,6%) e dinâmico (42,8%). Apenas 5,7% dos entrevistados o consideram como munificentemente. Essas variações de percepção apresentaram reflexos no comportamento estratégico e nas capacidades dinâmicas adotadas pelas micro e pequenas empresas do setor de panificação. O comportamento estratégico nesse setor está mais voltado para as dimensões de comportamento “Defensor” e “Prospector”. As estratégias “Reativa” e “Analítica” apresentaram pequenos casos e não foram considerados na amostra, uma vez que não houve relevância nas análises estatísticas. Ao se relacionarem com o ambiente, os dados indicaram que ambientes dinâmicos exercem uma relação mais direta com o comportamento prospector, ao passo que ambientes complexos exercem uma relação indireta. Já a munificência não apresentou significância. Quanto ao comportamento defensivo, este apresentou uma relação indireta com ambientes dinâmicos e munificentemente, e considerando a complexidade do ambiente, houve uma relação direta. Demonstrou-se também que nem todo ambiente é favorável para as capacidades dinâmicas. Quando o ambiente é dinâmico e munificentemente, tem-se uma relação direta e, para ambientes complexos, tem-se uma relação indireta. Em relação ao desempenho organizacional, apenas o comportamento prospector demonstrou relação positiva. Considerando o comportamento defensivo não houve significância nessa relação. As relações do desempenho organizacional com as capacidades dinâmicas estão positivamente associadas. Isso significa que o desenvolvimento de capacidades *sensing e seizing* contribui para a redução de custos e a melhoria da qualidade do produto. A capacidade *transforming* envolve novos conhecimentos, habilidades e competências, que, somados aos já existentes, também favorecem o desempenho.

Palavras-chave: Incerteza ambiental. Comportamento estratégico. Capacidades dinâmicas. Desempenho organizacional. Micro e pequenas empresas.

Abstract

The survival and development of micro and small companies in an uncertain environment demand from these organizations a continuous search for strategies and assertive dynamic capabilities to carry out their processes and increase organizational performance. The analysis of the company's environment makes it possible to identify present and future threats and opportunities that may interfere with its objectives. In this sense, this work aimed to analyze, in the environment of uncertainty, the manifestations of strategic behavior, dynamic capabilities and performance in micro and small companies in the bakery sector. The theoretical basis of this research was composed of studies on environmental uncertainty (Carvalho & Rossetto, 2014), strategic behavior (Miles & Snow, 1978), dynamic capabilities (Teece, 2007) and organizational performance (Santos & Brito, 2012). The investigated constructs were: dynamism, complexity and environmental munificence; typologies: prospector, analytical, defensive and reactive; sense, seize and reconfiguration; organizational performance. The methodology adopted in this research was descriptive quantitative, conducted through a structured questionnaire, using data collection with the use of a survey. The sample comprised 159 companies in the bakery business, located in Belo Horizonte, and data collection took place electronically or in person. Data were analyzed using Structural Equation Modeling and the results indicated that the environment is largely perceived by managers as complex (51.6%) and dynamic (42.8%). Only 5.7% of respondents consider it as munificent. These perception variations reflected in the strategic behavior and dynamic capabilities adopted by micro and small companies in the bakery sector. The strategic behavior in this sector is more focused on the "Defender" and "Prospector" behavior dimensions. The "Reactive" and "Analytical" strategies presented small cases and were not considered in the sample, since there was no relevance in the statistical analyses. When relating to the environment, the data indicated that dynamic environments have a more direct relationship with prospector behavior, while complex environments have an indirect relationship. Munificence was not significant. As for defensive behavior, it showed an indirect relationship with dynamic and munificent environments, and considering the complexity of the environment, there was a direct relationship. It was also demonstrated that not every environment is favorable for dynamic capabilities. When the environment is dynamic and munificent, there is a direct relationship and, for complex environments, there is an indirect relationship. Regarding organizational performance, only prospector behavior showed a positive relationship. Considering defensive behavior, there was no significance in this relationship. The relationships between organizational performance and dynamic capabilities are positively associated. This means that the development of sensing and seizing capabilities contributes to cost reduction and product quality improvement. The transforming capacity involves new knowledge, skills and competences, which, added to existing ones, also favor performance.

Keywords: Environmental uncertainty. Strategic behavior. Dynamic capabilities. Organizational performance. Micro and small companies.

Lista de Figuras

Figura 1 – Microfundamentos das CDs.....	59
Figura 2 – Modelo de pesquisa.....	103
Figura 3 – Ilustração do modelo estrutural (159 casos) pesos padronizados e R2 no PLS3.0.....	146

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Cronologia dos conceitos de capacidades dinâmicas.....	54
Tabela 2 – Artigos sobre capacidades dinâmicas em micro e pequenas empresas...68	
Tabela 3 – Dimensões das CDs e seus microfundamentos.....	85
Tabela 4 – Conceitos Teóricos.....	106
Tabela 5 – Construtos e legendas.....	115
Tabela 6 – Categoria predominante.....	121
Tabela 7 – Quantidade de estabelecimentos defensivo ou prospectivos por idade respondentes.....	121
Tabela 8 – Quantidade de outliers univariados.....	122
Tabela 9 – Quantidade de outliers multivariados.....	123
Tabela 10 – Análise descritiva os dados.....	125
Tabela 11 – Classificação das notas por dimensões (notas 0 a 10).....	127
Tabela 12 – Análise da assimetria e curtose das variáveis.....	127
Tabela 13 – Cálculos sobre a linearidade.....	130
Tabela 14 – Quantidade de correlações.....	130
Tabela 15 – Análise da multicolinearidade.....	131
Tabela 16 – Análise da multicolinearidade 2	132
Tabela 17 – Valores mínimos aceitos para atestar a qualidade da mensuração.....	134
Tabela 18 – Resumo das análises fatoriais das escalas.....	135
Tabela 19 – Validade convergente dos indicadores.....	139
Tabela 20 – Avaliação da validade discriminante e qualidade geral da mensuração	141
Tabela 21 – Ramo de atuação da empresa.....	142
Tabela 22 – Idade das empresas.....	143
Tabela 23 – Número de funcionários da empresa.....	143
Tabela 24 – Função que ocupa na empresa.....	143
Tabela 25 – Gênero dos entrevistados.....	144
Tabela 26 – Idade dos entrevistados.....	144
Tabela 27 – Escolaridade dos respondentes.....	145
Tabela 28 – Resultado das relações do modelo estrutural(somente primeira ordem).	146
Tabela 29 – Correlação múltipla ao quadrado (r^2) dos construtos.....	147
Tabela 30 – Resumo das hipóteses de pesquisa.....	148

Lista de Siglas e Abreviaturas

ABIP	Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria
AMIPÃO	Sindicato e Associação Mineira da Indústria de panificação
CDs	Capacidades Dinâmicas
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
VBR	Visão Baseada em Recursos

Sumário

1	Introdução	11
1.1	Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa	13
1.2.1	<i>Objetivo geral</i>	20
1.2.2	<i>Objetivos específicos</i>	20
1.3	Justificativa da pesquisa	20
2	Marco Teórico.....	25
2.1	Concepções e perspectivas da incerteza ambiental	25
2.2	Dimensões da incerteza ambiental	26
2.2.1	<i>Dinamismo ambiental</i>	29
2.2.2	<i>Complexidade ambiental</i>	30
2.2.3	<i>Munificência ambiental</i>	31
2.3	Comportamento estratégico organizacional	34
2.3.1	<i>Formação de estratégia na micro e pequena empresa</i>	37
2.3.2	<i>Tipologia do comportamento estratégico de Miles e Snow</i>	39
2.3.2.1	<i>Comportamento prospector</i>	41
2.3.2.2	<i>Comportamento defensor</i>	43
2.3.2.3	<i>Comportamento analisador</i>	43
2.3.2.4	<i>Comportamento reativo</i>	44
2.3.3	<i>Estudos sobre comportamento estratégico e sua relação com o ambiente</i>	45
2.4	Capacidades dinâmicas	51
2.4.1	<i>Microfundamentos das capacidades dinâmicas</i>	58
2.4.2	<i>Estudos sobre capacidades dinâmicas e suas relações com o ambiente</i>	62
2.4.3	<i>Capacidades dinâmicas e micro e pequenas empresas</i>	66
2.5	Desempenho organizacional	85
2.5.1	<i>A relação das capacidades dinâmicas com o desempenho organizacional</i>	93
2.5.2	<i>A relação do comportamento estratégico com o desempenho organizacional</i>	95
2.6	Modelo de pesquisa.....	100
3	Metodologia	105
3.1	Classificação da pesquisa	106
3.2	População e amostra de estudo.....	108

3.3 Instrumento de coleta de dados	112
3.4 Técnica de análise dos dados	113
3.4.1 Descrição da amostra	115
3.4.2 Considerações sobre o construto de comportamento estratégico.....	120
3.4.3 Dados ausentes.....	121
3.4.4 Análise de outliers	122
3.4.5 Tamanho da amostra a partir da população finita	123
3.4.6 Estimativa padrão	124
3.4.7 Classificação das médias por dimensão	126
3.5 Avaliação dos pressupostos para as análises estatísticas propostas	127
3.5.1 Avaliação da normalidade	127
3.5.2 Avaliação da linearidade	130
3.5.3 Análise de redundância e multicolinearidade.....	130
3.6 Análise fatorial exploratória.....	133
3.6.1 Avaliação dos fatores individuais	134
3.6.2 Análise da dimensionalidade e qualidade dos fatores	138
3.7 Análise fatorial confirmatória	138
3.7.1 Validade convergente.....	138
3.7.2 Validade discriminante	140
4 Apresentação e Discussão dos Resultados	142
4.1 Descrição das empresas.....	142
4.2 Perfil dos respondentes.....	143
4.3 Análise do modelo estrutural.....	145
4.3.1 Poder do teste sobre as relações não significativas.....	147
4.3.2 Análise das hipóteses e discussões dos resultados.....	148
5 Considerações Finais.....	160
5.1 Contribuições da pesquisa.....	163
5.2 Limitações e sugestões para pesquisas futuras.....	167
Referências.....	169
Apêndices.....	201
Apêndice A – Carta de apresentação.....	201
Apêndice B – Instrumento de coleta de dados	202

1 Introdução

As transformações econômicas, sociopolíticas e culturais desafiam as organizações que precisam se adaptar para ganhar mais mercado ou garantir espaço em um mercado altamente competitivo (Peroni, 2022). A realidade em diversas atividades econômicas demonstra que organizações atuantes nos mesmos ambientes e que se deparam com oportunidades e ameaças semelhantes podem apresentar desempenhos distintos. Já a observação de uma organização específica pode levar à reflexão sobre como essa continua existindo à medida que cria valor ao longo do tempo (Nagata, 2020). Nesse cenário, cada organização define seu comportamento estratégico e estabelece capacidades dinâmicas diante das condições do ambiente.

Esse é um tema que vem ganhando importância nas agendas tanto de gestores quanto de acadêmicos, uma vez que se trata de um assunto de relevância, cujos efeitos são sentidos em curto e em longo prazo.

Cada vez mais as empresas, independentemente do setor em que atuam, têm-se confrontado com mudanças no ambiente que refletem a influência que este exerce na tomada de decisão estratégica (Azadegan et al., 2013; Meinhardt et al., 2018). Na ambiência de micro e pequenas empresas (MPEs), tal situação não é diferente, o que se deve, em grande parte, ao reducionismo estrutural prevalecente nas organizações contemporâneas, em que, por mais que se reduzam as estruturas, os fatores ambientais são os mesmos a serem enfrentados pelas MPEs.

As MPEs têm relevância econômica e social na conjuntura brasileira, uma vez que representam 53,4% do Produto Interno Bruto (PIB) do comércio, 22,5% da indústria e 36,3% do setor de serviços, além de serem responsáveis por 54% dos empregos formais no país (Sebrae, 2022). Por atuarem nos mais diversos setores empresariais, tendo em vista a sua importância e a sua capacidade de oferecer produtos e prestar serviços aos mais variados tipos de negócios, as MPEs enfrentam um ambiente repleto de desafios para a escolha das estratégias e capacidades dinâmicas mais apropriadas para favorecer desempenhos satisfatórios em cenários extremamente competitivos.

Este estudo foi desenvolvido com gestores de micro e pequenas empresas do setor de panificação de Belo Horizonte associados à Amipão (Sindicato e Associação Mineira da Indústria de Panificação) ou assistidos por escritórios de contabilidade. O levantamento preliminar apresentado pela Amipão no ciclo de 2021/2022 indicou a existência de aproximadamente 2 mil padarias em Belo Horizonte. O mercado de panificação faturou em 2021 cerca de R\$ 105,85 bilhões de reais no país. Devido à sua relevância econômica e social, buscou-se, neste trabalho, entender a performance desse setor em relação aos construtos adotados na pesquisa.

Mercados dinâmicos e complexos têm gerado oportunidades e mais desafios para as empresas, fazendo com que estas recombinaem os pacotes de recursos necessários – seja na forma de adaptação local, integração, reconfiguração ou atualização –, que farão com que elas prevaleçam diante dos rivais (Zollo et al., 2016). Essas oportunidades, muitas vezes ampliadas pela incerteza ambiental dos mercados em que as empresas estão inseridas, podem alavancar e capitalizar as capacidades existentes. No entanto o requisito para a capacidade de resposta da empresa ao mercado requer uma combinação ou recombinação de recursos, de forma criativa e, geralmente, antecipada (Camargo, 2018).

Logo, o estudo do comportamento de empresas despertou a atenção para o fato de que, em algumas, o que quer que fizessem (implantação de sistemas de gestão, planejamento estratégico, entre outros recursos), não lhes permitia alcançar os resultados pretendidos. Enquanto em outras poucas, tudo funcionava, alcançando os resultados pretendidos, e seu desempenho era cada vez melhor (Nagata, 2020). Esse fenômeno empresarial pôde ser mais bem compreendido por meio do conceito das capacidades dinâmicas (CDs). O conceito de capacidades dinâmicas propõe a visão de que as empresas que possuem uma capacidade de alta ordem são consideradas capazes de criar, estender ou modificar propositalmente sua base de conhecimento para responder às mudanças em um ambiente de negócios (Brito et al., 2021).

Para que possam interagir da melhor maneira com seu ambiente, as organizações buscam rever constantemente seus propósitos, para adequá-los a novas realidades, contudo o processo dinâmico de ajuste ao ambiente é complexo e envolve a tomada de

decisões em diversos níveis da organização. Com o intuito de superar essa complexidade, é necessário o estabelecimento de estratégias para descrever o processo organizacional de adaptação (Silva et al., 2022). Identificar os tipos de comportamentos estratégicos – que variam a partir da dinamicidade do processo de adaptação ao ambiente organizacional – é de total importância para a tomada de decisões e para o alinhamento estratégico a fim de se manter a competitividade. Dessa forma, tornou-se imprescindível o estudo da estratégia organizacional de maneira mais abrangente, que ofereça melhores qualidades conceituais (D'anjour et al., 2023).

Reconhecer e desenvolver as CDs e implementar estratégias, com o estímulo da incerteza do ambiente (seja dinâmico, complexo ou munificente), e que favoreçam a sustentabilidade das empresas, é um tema que vem recebendo atenção na literatura. Ao longo dos anos, estudos como os desenvolvidos por Yanes-Estévez et al. (2018); Matos et al. (2018); Bremser et al. (2019); Barbosa et al. (2019); Camargo (2018); Oliveira et al. (2019); Lima (2019); Chaudhary (2019) e Lin et al. (2022) têm buscado associar a incerteza ambiental ao comportamento estratégico, às capacidades dinâmicas e ao desempenho empresarial.

Nesse sentido, no presente estudo, foram analisados esses construtos. Pretendeu-se, com tal análise, expandir o conhecimento sobre a influência da ambiência, caracterizada por períodos de turbulências e incertezas, nas estratégias e capacidades dinâmicas utilizadas por micro e pequenos proprietários-gestores. O fundamento epistemológico adotado no desenvolvimento desta pesquisa segue os preceitos da abordagem positivista, uma vez que se busca compreender as reações dos sujeitos da pesquisa às improbabilidades ambientais, bem como os impactos de seu comportamento estratégico e sua capacidade dinâmica em seu desempenho organizacional.

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema de pesquisa

As micro e pequenas empresas (MPEs) são consideradas um dos principais pilares da economia brasileira, pois vêm contribuindo para o desenvolvimento regional, sendo um importante instrumento de estabilidade social e influenciando a distribuição de renda do País (Saraiva et al., 2020). De acordo com Farias e Lima (2020), as micro e pequenas

empresas podem ser definidas por meio do seu faturamento anual e do número de pessoas ocupadas.

Fonseca et al. (2019, p. 8) também consideram que

As MPEs ocupam papel de destaque no cenário econômico mundial. Caracterizam-se pela criação de novos postos de trabalho contribuindo para o desenvolvimento regional. Em virtude disso, as MPE são consideradas elementos importantes para o crescimento da economia e geração de emprego, transformando políticas de inovação em instrumentos de estímulo à competitividade.

As MPEs nem sempre conseguem se adaptar rapidamente quando ocorrem mudanças no ambiente em que se inserem, uma vez que este se caracteriza por ser altamente instável quanto a seus diversos componentes econômicos, financeiros, comerciais, mercadológicos, sociais, políticos, tecnológicos, etc., o que afeta enormemente o cotidiano de suas operações, dificultando-lhes imensamente a gestão (Rodrigues et al., 2021).

De acordo com o Sebrae (2019), grande parte dos gestores de MPEs não levanta informações importantes sobre o mercado, como clientes, concorrentes, fornecedores, além de outros aspectos diretamente relacionados ao ambiente, tais como a situação econômica do país e a carga tributária. O ambiente deve ser considerado como um fator decisivo, que influencia as organizações e altera os resultados esperados, impactando todos os tipos de organização, incluindo as micro e pequenas empresas.

A questão é que o ambiente das organizações contemporâneas tem passado por profundas modificações e, por essas mudanças serem dinâmicas, precisam ser continuamente monitoradas (Cancellier et al., 2008). O entendimento acerca do ambiente é bastante ambíguo. E alguns autores, como Ducan (1972), Dess e Beard (1984), Sharman e Dean (1991), entre outros, têm utilizado diferentes dimensões na sua operacionalização e conceitualização. Nesta tese, o ambiente é considerado quanto ao seu dinamismo (velocidade com que ocorrem as mudanças), à sua munificência (abundância ou escassez de recursos) e complexidade (quantidade de variáveis

intervenientes). Essas dimensões ambientais afetam não apenas as estratégias, mas também as capacidades dinâmicas, e podem ter reflexos no desempenho organizacional.

Dias et al. (2020), em sua pesquisa, analisaram as influências do dinamismo ambiental e da rivalidade na posição competitiva de firmas americanas no período pré e pós-crise econômica de 2008. Eles constataram que a crise de 2008 influenciou o ambiente no qual as firmas da amostra estavam inseridas, causando redução no dinamismo e na rivalidade. Verificaram que a rivalidade e o tamanho da firma exerceram influência sobre a posição competitiva. Já o dinamismo apresentou pouca influência sobre a posição competitiva. Concluíram também que o dinamismo tem influência direta na rivalidade entre as firmas.

Os estudos de Souza e Santa Maria (2022) identificaram como o ambiente externo atua no direcionamento empreendedor em empresas startups na Região Metropolitana de Porto Alegre. Esses autores concluíram que as constantes mudanças do mercado exigem que o empreendedor se adapte. O setor de serviços e startups está cada vez mais competitivo e com um crescimento exponencial, fazendo com que novas oportunidades tecnológicas sejam analisadas pela organização. Contudo, antes de tomar decisões, os gestores devem analisar o ambiente.

Quanto ao comportamento estratégico, três dimensões estão relacionadas à adaptação organizacional, quais sejam, estratégia, estrutura e processos (Miles & Snow, 1978), e são objetos de reflexão para a análise dos fatores causadores da incerteza ambiental (Gardelin et al., 2011) e da legitimidade das organizações (Ramos et al., 2008). Para lidar com a incerteza e a disposição de recursos gerados pelo ambiente, os gestores podem adotar determinados comportamentos estratégicos de modo a atingir os objetivos propostos e os desempenhos esperados (DeSarbo et al., 2005; Gardelin, 2010). A dificuldade está em apontar qual comportamento estratégico é o mais adequado na atual situação da organização.

Tais comportamentos estratégicos relacionam-se diretamente com o ambiente em que a empresa está inserida, em que é necessário adaptar-se às mudanças ambientais para sobreviver (Drago, 2019). O processo de adaptação pelo qual a empresa deve passar e a

maneira como ela antecipa ou compensa as alterações do ambiente nada mais é do que o processo de desenvolvimento da estratégia (Miles & Snow, 1978).

Para Bazanini et al. (2016), a definição de uma estratégia pode contribuir para que a empresa seja capaz de planejar seus negócios atuais e futuros, além de definir um comportamento estratégico que julgue como ideal para manter a competitividade no mercado e buscar o sucesso organizacional. Esse foco nos negócios leva em consideração o ambiente em que a empresa está inserida, sua disponibilidade e capacidade de alavancar recursos para investir, definindo um caminho com alternativas para que as decisões sejam tomadas.

No presente estudo, foram utilizadas as perspectivas estratégicas comportamentais de Miles e Snow (1978), já consagradas na literatura, a fim de se entenderem as características prospectoras, analíticas, defensivas e reativas de micro e pequenos empreendimentos (MPEs) do setor de panificação em cenários de incerteza.

Estudos recentes, como os realizados por Drago (2019), Barbosa et al. (2019), Castro (2021), Peroni (2022) e D'anjour et al. (2023), utilizaram essa tipologia nas suas pesquisas, evidenciando que, mesmo sendo um conceito “antigo”, sua relevância e aplicabilidade nos estudos de micro e pequenas empresas se fazem presentes.

As capacidades dinâmicas se destacam por contribuírem com o ajustamento das estratégias às mudanças ambientais da empresa (Zaluski, 2020). Trata-se de competências e habilidades que as empresas desenvolvem ao longo do tempo e que lhes possibilitam reconfigurar seus recursos e enfrentar os desafios do ambiente competitivo (Teece, 2018a), ao mesmo tempo em que ampliam a compreensão da heterogeneidade organizacional e sua influência no enfrentamento desses desafios e na conversão de oportunidades em desempenho (Nagata, 2020). Por ser um conceito multidimensional, suas diferentes acepções convergem no sentido de identificar as capacidades dinâmicas como processos organizacionais que permitem às empresas mudar suas bases de recursos. Essas capacidades são construídas e incorporadas na trajetória da organização (Helfat et al., 2007).

Trata-se de uma abordagem recente que vem sendo utilizada para tratar do problema estratégico das organizações e das possibilidades de obtenção de vantagens competitivas por parte destas. Ao estender a perspectiva estática da organização proposta pela Visão Baseada em Recursos (VBR), as capacidades dinâmicas direcionam a análise para as modificações intencionais da base de recursos que a organização promove para se adequar ao ambiente externo e garantir a sua sobrevivência (Schilke et al., 2018). Reforçando esse entendimento sobre a perspectiva das capacidades, Schilke et al. (2018) consideram que essa abordagem chamou a atenção dos estudiosos porque oferece um caminho para as organizações garantirem vantagem competitiva e alcançarem um desempenho superior em condições de mudança.

Teece (2007) identifica três dimensões que descrevem as capacidades dinâmicas: (1) dinâmicas de monitorar (*sense*), (2) apropriar-se (*seize*) e (3) reconfigurar-se (*reconfiguring*). Kaniak (2022) explica que o monitoramento é uma fase em que a organização busca detectar novas oportunidades, por meio da exploração de novas tecnologias, novos mercados e da análise dos concorrentes. É nessa fase que se reúnem informações e se empreendem esforços para filtrar dados (atividade geralmente atribuída aos gestores), além de se buscar compreender o consumidor e criar proposições sobre como o mercado irá responder às novidades. Na fase de apropriação é que os gestores irão tomar decisões sobre em quais oportunidades investir e para quais direcionar recursos. Nessa fase, pode ser criado um novo modelo de negócio ou reestruturação do atual a fim de atender às inovações necessárias. Por fim, na fase de reconfiguração, é implantado o redesenho da organização, bem como trabalhada a cultura interna para o aceite das mudanças necessárias para absorver a inovação. Nessa fase, os gestores devem inclusive recombinar ativos a fim de atingir o sucesso.

Como resposta ao desempenho organizacional, as capacidades dinâmicas possibilitam maior competência para lidar com mudanças ambientais, oferecendo oportunidades para aumentar as receitas e ajustar as operações a fim de reduzir os custos das empresas (Drnevich & Kriauciunas, 2011; Kay et al., 2018).

Khan et al. (2021) enfatizam que as empresas devem compreender que, para obter benefícios, é preciso alinhar capacidades dinâmicas, visando incorporar e reconfigurar

as competências internas e externas para o enfrentamento das mudanças rápidas ocorridas no ambiente. Na visão de Teece (2018a), as capacidades dinâmicas desempenham um papel essencial no desenvolvimento e na modelagem para medidas padronizadas, que auxiliam a execução de estratégias para o crescimento e a melhoria das empresas.

O desempenho organizacional é o principal fator para avaliação da organização perante a concorrência. Esse desempenho pode ser mensurado dentro de um contexto histórico e nos diversos ambientes em que a empresa está inserida, e é uma variável dependente que pode ser relacionada com qualquer outra área. O desempenho organizacional, contudo, não envolve somente os resultados financeiros, como muitos acreditam, mas engloba também o desempenho no mercado (como participação e vendas), desempenho de clientes, recursos humanos, físicos e outros (Oliveira et al., 2016).

Assim, é possível medir esse construto de maneira objetiva ou subjetiva, e essa avaliação é necessária para qualquer empresa, pois, sem a gestão e o monitoramento das atividades, as organizações não sabem se estão no caminho correto para atingir os objetivos propostos. No caso das MPEs, há certa dificuldade de mensuração, devido, principalmente, à centralização de informações que, de uma forma ou outra, exercem influência no desempenho, no proprietário da empresa (Santana et al. 2016).

Dessa maneira, observa-se a necessidade de as micro e pequenas empresas medirem seu desempenho para que se tornem cada vez mais dinâmicas e competitivas. Com tal procedimento, seus gestores obtêm informações assertivas sobre o empreendimento e conseguem manter ou ganhar posição no mercado em relação a seus correntes.

A necessidade de sobreviver e perpetuar um modelo de negócio em um ambiente globalizado obriga os empreendedores e gestores a enfrentarem significativos desafios e a estarem sempre atentos às mudanças que podem ocorrer em seus ambientes interno e externo, provocadas por fatores como: mudanças no perfil dos clientes, inovações tecnológicas, regulações governamentais e acirramento da rivalidade. Tais mudanças levam, por vezes, a ambientes de alta incerteza que, normalmente, estão associados às dificuldades que as empresas têm em prever cenários futuros (Barbosa et al., 2019).

Para Fagundes (2011), a alta mortalidade das micro e pequenas empresas está diretamente associada à turbulência ou incerteza ambiental. Logo, em um ambiente marcado pelas incertezas, é importante estudar como as empresas desenvolvem capacidades dinâmicas para se manterem competitivas e crescerem. Essas vantagens competitivas advêm da capacidade da organização de coordenar competências internas e externas de forma a adaptar-se a um ambiente cambiante, ou seja, como ela organiza suas capacidades dinâmicas (Gostinski, 2011). LasCasas et al. (2008) consideram que, em busca de melhor desempenho no mercado e diante dessas incertezas, é necessária a busca por estratégias distintas dentro desse ambiente competitivo. As relações entre as organizações e os ambientes em que atuam constituem um cenário desafiador e de extrema relevância para o processo de construção estratégica.

Esta tese visa demonstrar que, independentemente do tipo de ambiente em que a organização esteja inserida, é possível adotar estratégias que, juntamente com suas capacidades dinâmicas, permitam que ela tenha um desempenho satisfatório. O ambiente não pode ser considerado um limitador. Seja qual for sua dimensão, acredita-se ser possível alinhar estratégias e capacidades dinâmicas que favorecerão a empresa em seu mercado de atuação.

Considerando o contexto teórico delineado até aqui, o estudo se propôs a responder à seguinte questão: *Qual a influência da incerteza ambiental no comportamento estratégico, nas capacidades dinâmicas e no desempenho de micro e pequenas empresas do setor de panificação de Belo Horizonte?*

Para responder a esse questionamento, foram delineados os objetivos da pesquisa descritos a seguir.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Verificar por meio da criação de modelo como a incerteza ambiental influencia o comportamento estratégico, as capacidades dinâmicas e o desempenho de micro e pequenas empresas do setor de panificação de Belo Horizonte.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar a influência da incerteza ambiental percebida pelas empresas pesquisadas.
- b) Identificar o comportamento estratégico adotado pelas empresas.
- c) Analisar a influência da incerteza ambiental no comportamento estratégico.
- d) Analisar a influência da incerteza ambiental em relação às capacidades dinâmicas.
- e) Analisar se o comportamento estratégico, influenciado pela incerteza ambiental, afeta o desempenho das micro e pequenas empresas.
- f) Analisar se as capacidades dinâmicas, influenciadas pela incerteza ambiental, afetam o desempenho das micro e pequenas empresas.

1.3 Justificativa da pesquisa

A partir da contextualização dos construtos definidos para este trabalho e considerando as pesquisas feitas para justificar a relevância do tema abordado nesta tese, pôde-se observar que ainda são escassas as pesquisas que buscam compreender a aplicabilidade da teoria das capacidades dinâmicas em micro e pequenas empresas (Inan & Bititci, 2015). Nesse sentido, Koryak et al. (2015) consideram que as capacidades dinâmicas têm sido tradicionalmente analisadas em grandes organizações, mas que as micro e pequenas empresas são ignoradas nesse aspecto, mesmo sendo este um segmento importante da área empresarial. Embora prevaleça a heterogeneidade nos diversos campos em que atuam, as MPEs compartilham uma série de características que envolvem seu tamanho, as restrições e limitações no mercado, a escassez de recursos e a

centralização no proprietário-gerente da maioria das tarefas gerenciais (Hermes et al., 2016; Jaouen & Lasch, 2015; Martín-Tapia et al., 2010).

Essas características de estrutura e ambiente, típicas de micro e pequenos empreendimentos, acarretam efeitos negativos que implicam, especialmente, a perda substancial de clientes-chave (Kelliher et al., 2018). Nesse aspecto, a análise da manifestação das capacidades dinâmicas em ambientes turbulentos pode melhorar o entendimento das alternativas necessárias para assegurar sustentabilidade e competitividade em períodos de instabilidade de MPEs. Contribui também para evidenciar novos *insights* em pesquisas e teorizações, antes focadas, em sua maioria, em grandes empresas (Kevill et al., 2020).

Contudo há ambiguidades na teoria das capacidades dinâmicas. Guerra et al. (2016) entendem que o desenvolvimento dessas capacidades é um processo interno das organizações, o que, segundo esses autores, dificulta o avanço no sentido de um entendimento geral de como essas capacidades são desenvolvidas. Birkinshaw et al. (2016) completam essa percepção, afirmando que, mesmo com a perspectiva relevante das capacidades dinâmicas, há uma intensa discussão na literatura de negócios sobre dois aspectos que estão interligados: (i) como as capacidades se desenvolvem, na prática; (ii) e como as empresas se adaptam a um cenário competitivo.

Quanto ao uso das capacidades dinâmicas, por mais que uma expressiva parcela de MPEs opere em ambientes instáveis, há que se analisar até que ponto as empresas que atuam em ambientes mais estáveis podem ou não ser suscetíveis ao desenvolvimento dessas capacidades. Outra proposição de interesse deste estudo é a relação da ambiência incerta, do comportamento estratégico e das capacidades dinâmicas com o desempenho. Não existe consenso na literatura acadêmica sobre a relação das capacidades dinâmicas com o desempenho organizacional (Guerra et al., 2016).

Uma parcela significativa de estudos empíricos sobre capacidades dinâmicas mostra a existência de uma relação positiva entre essas capacidades e o desempenho (por exemplo, os estudos de Hung et al., 2010; Chen et al., 2019; Akater et al., 2019; Ferreira et al., 2020 e Chaudhary, 2019).

Por outro lado, outros autores, tais como Drnevich e Kriauciunas (2011), Helfat et al. (2007), Schilke (2014), Winter (2003), Zahra et al. (2006), Zollo e Winter (2002), consideram que nem sempre o desenvolvimento de capacidades dinâmicas (CDs) conduz a um desempenho superior. Para Garrido et al. (2019), uma possibilidade de explicação para isso é que não haja uma relação direta entre CDs e desempenho. Nesse sentido, segundo Schilke (2018), essa questão está relacionada à ideia de que a elaboração das capacidades dinâmicas é algo caro e que envolve custos relacionados à criação de novos recursos, bem como à combinação e à reconfiguração dos recursos existentes. Drnevich e Kriauciunas (2011) ainda consideram que, caso a empresa incorra em custos adicionais, as CDs podem não conduzir a um aumento proporcional de desempenho diante das chances de falha e da possibilidade de levar a empresa a realizar mudanças desnecessárias. Corroboram esse entendimento Laaksonen e Peltoniemi (2018).

Schilke et al. (2018, p. 419) afirmam que, “embora haja muitas evidências da ligação entre as CDs e os resultados de desempenho, o estudo de tais consequências continuará e deve permanecer no centro de investigações futuras”.

Quanto ao comportamento estratégico, segundo Regnér (2008, 2015), existem lacunas ou mesmo ausência de pesquisas que relacionem capacidades dinâmicas e práticas de estratégia. As duas perspectivas não têm apenas diferenças, têm também semelhanças. O foco em processos é uma dessas convergências. Por outro lado, as práticas de estratégia têm foco em processo contínuo, enquanto as capacidades dinâmicas têm foco em termo de rotina. A junção dessas duas perspectivas pode auxiliar na identificação de mecanismos que contribuem para desempenhos superiores em cenários de elevada competitividade (Cardoso et al., 2017).

Quando se analisam as estratégias de micro e pequenas empresas, a informalidade é destacada, uma vez que se considera que uma das principais fontes de orientação estratégica do pequeno empresário são suas experiências de vida. Nesse sentido, deve-se destacar que a formação e o desempenho dessas empresas estão inevitavelmente relacionados ao seu fundador, fazendo com que sua estratégia seja fortemente influenciada pelo comportamento individual do empreendedor (Oliveira et al., 2015;

Pereira et al., 2017). A capacidade analítica, a interpretação e a capacidade de adaptação contínua por parte do pequeno empresário ao longo do processo de gestão estratégica são aspectos que ainda precisam ser mais bem compreendidos, especialmente no que se refere a quando e como tais elementos se apresentam na gestão estratégica de pequenas empresas (Pascuci & Alves, 2018).

Essa gestão centralizada das micro e pequenas empresas pode impedir o crescimento da organização. Isso porque há sobrecarga de atividades operacionais, falta tempo para tomar todas as decisões, notando-se uma ausência de foco no *business* e na estratégia, uma vez que tudo está centralizado nas mãos do empresário (Falconi, 2020). O gerente de uma MPE necessita ter uma postura diferente, ou seja, uma capacidade gerencial para detectar ameaças, oportunidades e mudanças inesperadas, reconfigurando-as, visando responder rapidamente ao novo cenário, de forma eficiente e eficaz (Liu & Yang, 2019).

Para as MPEs, a formulação de estratégias é voltada principalmente para incrementar a capacidade competitiva na organização. A análise do mercado e do ambiente em que atua e a definição de estratégias e dos objetivos são de suma importância para obter sucesso. Nesse contexto, a estratégia está alinhada à própria sobrevivência da organização e à definição do caminho a seguir para alcançar o resultado desejado (Pereira et al., 2018).

Em relação às dimensões do ambiente, mesmo no campo da estratégia, não há consenso quanto a quais delas influenciam a estratégia da empresa, e pouco se sabe sobre como, de fato, essa influência ocorre (Irani et al., 2017). Essa percepção se aproxima dos estudos de Sharma et al. (2020), que afirmam que um dos grandes desafios das organizações é lidar com o ambiente externo. Transformações econômicas, crises, incertezas e mudanças tecnológicas, sociais e políticas fazem com que muitas empresas tenham que se adaptar rapidamente, contudo não há um consenso sobre as diferentes dimensões da incerteza. No contexto das micro e pequenas empresas não é diferente. Uma vez que estas atuam em ambientes competitivos, analisar as diversas dimensões da incerteza pode favorecer a gestão e o desempenho dessas organizações.

Ainda no campo dos estudos de empreendedorismo, constata-se na literatura que as pesquisas que investigam os construtos propostos neste trabalho – incerteza ambiental, capacidade dinâmica, comportamento estratégico e desempenho – ou tratam isoladamente cada um deles ou os relacionam com outras variáveis. P. A. Santos et al. (2020), por exemplo, avaliam o alinhamento entre as capacidades dinâmicas e o desempenho. Barbosa et al. (2019) abordam as relações existentes entre incerteza ambiental, estratégia e desempenho. Outros estudos contemplam estratégia organizacional e cenários de incertezas, como o de Rodrigues et al. (2021).

A discussão levada a efeito no presente estudo destaca a relação existente entre incerteza ambiental, comportamento estratégico, capacidades dinâmicas e desempenho organizacional em micro e pequenas empresas do ramo de panificação de Belo Horizonte, no intuito de auxiliar os gestores no direcionamento das ações para o alcance dos objetivos organizacionais.

2 Marco Teórico

2.1 Concepções e perspectivas da incerteza ambiental

O conceito de ambiente na Administração está relacionado a fatores internos e externos, e os gestores são compelidos a monitorá-los para que possam tomar decisões de maneira assertiva. No contexto das micro e pequenas empresas, a incerteza ambiental, aliada à competição do mercado em que atuam, leva os gestores a acompanhar as transformações ambientais, adequando-as à realidade organizacional do momento (Silva, 2015). Assim, essas empresas monitoram o ambiente na tentativa de antecipar informações e elaborar previsões para a formulação de estratégias. Empresas de pequeno porte, em geral, estão mais expostas às dificuldades de obterem as informações necessárias para mapear os fatores ambientais que possam causar impacto no seu negócio (Fagundes & Gimenez, 2009; Krakauer et al., 2012).

O processo de aprendizagem do micro e pequeno proprietário consiste, então, em considerar o caráter mutável e descontínuo do ambiente, monitorar e agir diante das incongruências ambientais para saber conviver com as incertezas que desafiam a sua gestão (Carrol & Buchholtz, 2003; Rosseto & Rosseto, 2003). Na maioria das vezes, esses dirigentes trabalham com planos táticos ocasionais, que não são suficientes para garantir a sobrevivência do empreendimento (Krakauer et al., 2012). O quadro de incerteza contribui para a necessidade premente de informação dos ambientes interno e externo, base para medidas de adequação às mudanças que assegurem desempenho e perenidade (Siqueira et al., 2018).

Ambientes incertos aumentam a complexidade e as dificuldades de prever situações futuras. A explicação do fenômeno é fundamentada por uma combinação de dimensões (Camargo, 2018). Alguns autores identificam três abordagens de análise da incerteza ambiental, quais sejam, o dinamismo, a munificência e a própria complexidade do desconhecido (Dess & Beard, 1984; Carvalho & Rossetto, 2014; Cassol et al., 2020).

O dinamismo do ambiente está associado à imprevisibilidade decorrente das rápidas mudanças que afetam as necessidades dos clientes, ao poder de barganha de

fornecedores, ao campo de atuação dos concorrentes e, entre outros pontos, às tecnologias necessárias às novas situações. A munificência está relacionada à disponibilidade e abundância de recursos críticos no ambiente em que a empresa está inserida, o que pode representar o crescimento ou o declínio do nível de oportunidades e ameaças existentes no ambiente da organização (Carvalho & Rossetto, 2014). Já a complexidade refere-se à heterogeneidade do segmento, sua dispersão, bem como as dificuldades encontradas na obtenção de informações e do próprio entendimento da evolução do setor de atuação da organização.

Lidar com elevados graus de volatilidade do ambiente demanda comportamentos estratégicos que mitiguem o possível perecimento organizacional (Rodrigues & Costa, 2021). Em cenários de dinamicidade, munificência e complexidade, a definição de estratégias visa ao alcance de objetivos e desempenhos que superem as dificuldades e os obstáculos existentes na ambiência organizacional.

2.2 Dimensões da incerteza ambiental

A capacidade de uma empresa em estabelecer-se no ambiente é determinante para que ela tenha sucesso e sobreviver. O alto nível de competitividade que algumas enfrentam no mercado e os próprios obstáculos resultam do avanço da globalização. Alguns desses obstáculos são as novas configurações de produtos, os reduzidos períodos de vida destes e as mudanças nos padrões de produção (Santos et al., 2014; Wales et al., 2011; Oosterbeek et al., 2010).

Alvarenga (2008) ressalta que o ambiente externo pode ser visto como uma fonte de informações. Segundo esse autor, a busca de informações no ambiente tem por objetivo reduzir o grau de incerteza, sobretudo no caso de um ambiente extremamente dinâmico. Rodrigues e Costa (2021) complementam esse entendimento afirmando que tudo o que ocorre na dimensão ambiental cria sinais a serem considerados, coletados, tratados, organizados, interpretados e disseminados. Tais dados devem ser usados por gerentes, gestores e tomadores de decisões, de modo a alcançar uma maior racionalidade e eficiência nas redes de operações do gerenciamento da cadeia de suprimentos de uma empresa.

O conceito de incerteza está relacionado à percepção administrativa do ambiente geral de negócios (Dess & Beard, 1984; Milliken, 1987). Em relação ao contexto ambiental, Rueda-Manazares et al. (2008) consideram que, quando os gerentes têm dúvidas sobre a direção e viabilidade de futuras tecnologias ou sobre expectativas de mudanças de consumo e preferências sociais para produtos e serviços que são ambientalmente amigáveis, ou ainda quanto a possíveis mudanças na legislação, provavelmente há percepção de incerteza no ambiente geral de negócios.

Considerando o que foi exposto, torna-se importante salientar que as incertezas ambientais são inerentes ao ambiente no qual as organizações estão inseridas. Além disso, estão presentes no dia a dia das empresas, independentemente do setor em que estas atuam e da sua localização geográfica (Vogt et al., 2019). Essas incertezas ambientais influenciam as estruturas organizacionais, os processos de tomada de decisão, a percepção do gestor e a performance da própria organização. Efetivamente, as incertezas ambientais perturbam o *modus operandi* da empresa, podendo acarretar consequências bastante desfavoráveis sobre o seu desempenho e sobre o grau de execução de projetos (Rodrigues & Costa, 2021).

Segundo Silva (2015), no contexto das micro e pequenas empresas, a incerteza ambiental, aliada à competição do mercado de atuação, obriga os administradores a se moldarem às transformações ambientais, adequando-se à realidade do momento. Assim, essas empresas devem monitorar o ambiente na tentativa de antecipar as informações e possivelmente fazer previsões para a formulação das estratégias. Para Fagundes e Gimenez (2009), as pequenas empresas, em especial, estão mais expostas à dificuldade de obter as informações necessárias e mapear fatores ambientais que possam causar impacto em seu negócio. Logo, a não realização do monitoramento ambiental pode fazer com que a empresa deixe de perceber o contexto em que se insere e, com isso, torne-se menos competitiva no longo prazo (Krakauer et al., 2012). No atual cenário competitivo, cada vez mais volátil e incerto, é fundamental que a organização conheça o ambiente em que está inserida como forma de reduzir o grau de incerteza.

Ao considerar o caráter mutável e descontínuo do ambiente, deve-se dar ênfase ao monitoramento dessas incongruências ambientais que estão frequentemente interagindo,

consciente ou inconscientemente, ou seja, deve-se aprender a conviver com as incertezas ambientais (Carrol & Buchholtz, 2003; Rosseto & Rosseto, 2003). Dessa maneira, analisar o ambiente no qual as micro e pequenas empresas estão inseridas torna-se necessário porque, na maioria dessas empresas, os dirigentes elaboram planos táticos ocasionais que, contudo, não são suficientes para garantir a sua sobrevivência (Krakauer et al., 2012). Nessa perspectiva, Siqueira et al. (2018) afirmam que a incerteza ambiental gera a necessidade de informação do gestor de MPEs, pois, devido às mudanças constantes que as organizações vêm enfrentando, este precisa conhecer mais profundamente sua organização, assim como o ambiente na qual ela está inserida, para que possa se adequar às mudanças, garantindo, assim, um melhor desempenho e a continuidade do negócio.

Segundo Candia (2016), como o ambiente empresarial mostra-se cada vez mais dinâmico e complexo, é necessário que as organizações tenham atenção e demonstrem capacidade adaptativa. De modo geral, todas as empresas sofrem da chamada incerteza ambiental, que é a dificuldade de prever situações futuras. Ela obriga a empresa a desenvolver a capacidade de responder mais rapidamente às mudanças a fim de sobreviver. Nesse sentido, o ambiente competitivo no qual as empresas estão inseridas tem sido fonte de pesquisas e investigações na área da estratégia, em virtude de sua influência na atuação das empresas. Existem inúmeras discussões na literatura sobre incerteza ambiental, fazendo com ela seja conceituada como um fenômeno e explicada por uma combinação de dimensões (Camargo, 2018).

Duncan (1972) propôs uma tipologia para classificação dos ambientes percebidos pelos gestores, quais sejam, a complexidade e o dinamismo. Trabalhos recentes, como os de Guliní (2005), Teixeira et al. (2009) e Gueguen (2001), compartilham também essa visão sobre tal classificação.

Dess e Beard (1984) identificaram três dimensões importantes no ambiente: a complexidade, o dinamismo e a munificência. Essas mesmas dimensões foram mencionadas por Sharfman e Dean (1991), Lumpkin e Dess (2001), Harris (2004), Andrews (2009), Porto et al. (2009), Azedegan (2013), Carvalho e Rosseto (2014), Meinhardt et al. (2018) e Cassol et al. (2020).

As discussões feitas pelos autores citados anteriormente embasam a proposição desta tese, uma vez que aqui a incerteza ambiental será compreendida pelos fatores dinamismo, complexidade e munificência, seguindo Dess e Beard (1984), Carvalho e Rossetto (2014) e Cassol et al. (2020). Isso permitirá uma análise mais ampla do ambiente competitivo para o contexto de micro e pequenas empresas do setor pesquisado.

2.2.1 Dinamismo ambiental

O dinamismo ambiental diz respeito ao percentual de mudança e instabilidade do ambiente externo (Dess & Beard, 1984), exercendo um impacto sobre esses fatores, devido às várias alterações induzidas por diferentes fontes, tais como demanda por produtos, expectativa dos clientes e inovação tecnológica. Nesse mesmo sentido, este ambiente é entendido por Carvalho e Rossetto (2014) como a imprevisibilidade e a rápida mudança de elementos, tais como necessidades dos clientes, tecnologia, fornecedores, campo de atuação dos concorrentes, entre outros. Logo, o dinamismo é visto como a taxa de mudanças imprevistas no ambiente de uma empresa. A influência que o dinamismo ambiental exerce nas decisões estratégicas organizacionais tem sido objeto de vários estudos, que, em geral, inferem que ambientes marcados por elevado grau de dinamismo forcem as firmas a adotar estratégias mais sustentáveis para lidar com a incerteza e a imprevisibilidade (Lin & Wu, 2014).

Devido ao alto índice de mudança no ambiente que estão enfrentando, as organizações geralmente têm recursos muito limitados de informações, o que implica a possibilidade de previsões ruins em termos do que levará ao sucesso (Hou et al., 2019). Para Rosenbusch et al. (2013), esse tipo de ambiente demanda estruturas flexíveis, adaptáveis e descomplicadas. Em ambientes dinâmicos, em que a tecnologia e o desempenho dos concorrentes se modificam rapidamente, as empresas que exploram as oportunidades podem superar seus concorrentes.

Sugahara et al. (2018) e Turulja & Bajgoric (2019) explicam que as micro e pequenas empresas que atuam em setores com diferentes níveis de dinamismo, incertezas e demandas tecnológicas, podem desenvolver métodos formais ou informais para escolher

e monitorar variáveis ambientais externas e identificar e utilizar diferentes fontes de informações para detectarem alterações externas.

Para D’Aveni et al. (2010), no caso específico das micro e pequenas empresas, o dinamismo ambiental representa papel decisivo no comportamento dos que decidem, em parte devido à pequena ou nenhuma capacidade que essas organizações têm de influenciar o seu ambiente, sofrendo diretamente a ação das mudanças e da incerteza ambiental percebida. Miles et al. (2015) complementam esse entendimento afirmando que a maior parte dos estudos que analisam dinamismo ambiental é ancorada no universo de médias e grandes empresas, havendo uma quantidade limitada de estudos em profundidade que incluam, em sua maioria, pequenas empresas.

Ambientes dinâmicos podem suprimir a capacidade da empresa de responder às mudanças, mas também podem ser fonte de oportunidades para que ela se fortaleça e desenvolva novas capacidades, em especial aquelas relacionadas ao conhecimento (Meinhardt et al., 2018). Além disso, esse ambiente é percebido de forma diferente pelas organizações, especialmente pelas micro e pequenas empresas.

2.2.2 Complexidade ambiental

Considera-se um ambiente como complexo quando os gestores percebem como relevantes uma grande quantidade de fatores e questões. Segundo Carvalho e Rossetto (2014), a complexidade é formada pela heterogeneidade do segmento, pela sua dispersão, bem como pela dificuldade de obtenção de informações do ambiente e de entendimento da evolução do segmento. Para Craft (2018), quanto mais complexo for o ambiente, maior é o tempo da empresa em tomar decisões estratégicas.

A complexidade pode proceder da diversidade ambiental ou da fabricação e comercialização de produtos personalizados relevantes. As circunstâncias dos recursos e distinções tendem a ser notáveis em ambientes complexos. Assim, as organizações precisam procurar ativamente novas combinações de meios que possam ser empregados em diferentes situações para alterar as oportunidades relacionadas a ambientes complexos em níveis de desempenho acima da média (Rosenbusch et al., 2013).

Não obstante, observa-se que as organizações têm pior desempenho em ambientes de alta complexidade, em que as oportunidades envolvem muitas contingências (Davis et al., 2009). Dessa maneira, os gestores que lidam com ambientes mais complexos necessitam de maior capacidade para processar as informações (Silva & Porto, 2009).

O aumento da complexidade no ambiente competitivo vivenciado pelas micro e pequenas empresas nas últimas décadas exige delas respostas cada vez mais rápidas na busca por adaptação ou diferenciação competitiva (Barreto et al., 2020).

2.2.3 Munificência ambiental

De acordo com Carvalho e Rossetto (2014), a munificência está relacionada à capacidade do ambiente, no que diz respeito ao seu crescimento ou declínio e ao nível de oportunidades ou ameaças existentes no ambiente. Representa a capacidade do ambiente competitivo de prover condições para o crescimento sustentável da empresa, principalmente por meio do acesso desta a recursos.

Esse conceito tem recebido crescente destaque nos últimos anos, uma vez que exerce um papel importante na relação entre o desempenho e a tomada de decisão da organização (Middendorf, 2021).

Dögl e Behnam (2014) consideram que, em contextos de alta munificência, é mais provável que a organização invista na estratégia ambiental para adquirir uma vantagem competitiva sustentável. Isso porque a abundância de recursos favorece a adoção de práticas sustentáveis que, por fim, podem ajudar as empresas a obter valor econômico a partir da boa reputação com seus *stakeholders*. De-Carvalho et al. (2018, p. 9) entendem que “firmas que atuam em ambientes caracterizados por um maior grau de munificência tendem a obter maiores patamares de desempenho com um efeito moderador da interação entre a munificência da indústria e a munificência do setor”.

Castrogiovanni (1991), em seu estudo sobre munificência, identificou três tipos de mensuração para essa dimensão: capacidade disponível no ambiente, crescimento ou declínio do mercado, concentração de oportunidade ou ameaça. A capacidade está

relacionada ao nível de recursos disponíveis para a empresa. O crescimento/declínio refere-se à mudança na capacidade, e a oportunidade/ameaça refere-se a uma extensão da capacidade ainda não explorada.

Esse autor explica também que o crescimento e a sobrevivência das empresas em um ambiente são influenciados pelos recursos disponíveis nesse mesmo ambiente. Se há recursos em abundância, as empresas são estimuladas a crescer, enquanto, em tempos de escassez de recursos e munificência em declínio, o mercado se torna mais competitivo, e as empresas se tornam menos propensas a crescer. Logo, um baixo nível de munificência ambiental significa que existe uma escassez de recursos, e um alto nível de munificência ambiental expressa que os recursos são abundantes (Lee et al., 2020).

Na pesquisa realizada por Artifon et al. (2020), em micro e pequenas empresas prestadoras de serviço da cidade de Concórdia (Santa Catarina), verificou-se que mudanças repentinas do ambiente não influenciam a capacidade de inovar dessas empresas, resultado divergente da pesquisa de Escobar et al. (2012), na qual houve uma relação positiva da munificência no contexto de micro e pequenas empresas.

Okeyo (2014) operacionalizou a munificência (acesso ao mercado, serviços de aquisição e instalações de infraestrutura) a partir dos impactos desta no ambiente de negócios de pequenas e médias empresas do Quênia. Os resultados mostraram que o acesso ao mercado não apresentaram qualquer relação com o ambiente, mas os serviços de compras e instalações de infraestrutura tiveram uma influência positiva.

A maioria das pesquisas sobre incerteza ambiental no contexto de micro e pequenas empresas considera apenas o dinamismo ambiental para análise. A proposição de uso dessa dimensão tem sido utilizada em trabalhos empíricos ao longo do tempo, a exemplo dos trabalhos de Miles et al. (2015), Carvalho et al. (2016), Silva et al. (2020). Contudo há alguns poucos trabalhos que consideram as três dimensões conjuntamente. Nesse sentido, para Cassol et al. (2020), as empresas estão inseridas num ambiente que passa por constantes mudanças, devendo se adaptar a elas para que possam alcançar um desempenho apropriado no decorrer do tempo. Logo se faz necessário analisar essas três dimensões ambientais.

Carvalho e Rossetto (2014) validaram uma escala de mensuração para o construto incerteza ambiental, considerando a percepção do gestor quanto aos fatores ambientais. Essa escala pode ser utilizada independentemente do setor que se deseja estudar e foi construída com base na teoria revisada e validada, com a utilização de técnica de análise fatorial, sobre uma base de 170 questionários aplicados a gestores na indústria hoteleira brasileira. Esses autores consideraram como fatores determinantes da incerteza ambiental a complexidade, o dinamismo e a munificência do ambiente.

O trabalho que aqui realizado alinha-se aos estudos de Carvalho e Rossetto (2014) e de Cassol et al. (2020). Foram adotadas essas três dimensões do ambiente, a fim de investigar qual a influência que elas exercem no comportamento estratégico e nas capacidades dinâmicas das micro e pequenas empresas. O construto da incerteza ambiental foi empregado com o intuito de moderar a relação existente entre o comportamento estratégico e as capacidades dinâmicas.

Isso significa que o comportamento estratégico e as capacidades dinâmicas adotadas pelas micro e pequenas empresas podem influenciar, em maior ou menor grau, seu desempenho, dependendo da percepção do gestor a respeito das incertezas presentes no ambiente.

Por fim, deve-se entender que a incerteza ambiental pode ser considerada como a ausência de informações, em razão das mudanças constantes no ambiente, o que, por consequência, afeta o comportamento e a tomada de decisão por parte dos gestores. No entanto essa incerteza também pode ser considerada como uma oportunidade para identificar novas estratégias e práticas gerenciais, capazes de criar vantagem competitiva (Bilk et al., 2020). Seja no contexto de grandes e/ou de micro e pequenas empresas, deve-se considerar a influência do ambiente na gestão de tais empresas.

Para Rodrigues e Costa (2021), para lidar com os elevados graus de volatilidade do ambiente, as organizações devem adotar um comportamento estratégico, sob pena de perecerem, se não o fizerem. Quando as organizações buscam o enquadramento estratégico, fazem-no pelas seguintes razões: alcançar os objetivos que se propõem

atingir, obter desempenhos superiores e assumir as dificuldades e obstáculos existentes em seu entorno.

2.3 Comportamento estratégico organizacional

O comportamento estratégico organizacional constitui um tema de bastante interesse na comunidade acadêmica. Há várias pesquisas que tratam desse assunto, como os trabalhos de Casagrande et al. (2019), Behling e Lenzi (2019), Drago (2019), F. L. Ferreira et al. (2020) e Silva et al. (2022).

Para entender melhor o desenvolvimento organizacional, as melhorias de desempenho e as vantagens competitivas em cenários mutantes, bem como as formas propiciadoras desses níveis de melhorias, muitos trabalhos científicos são feitos. Em se tratando de modelos ou das melhores maneiras de se alcançarem níveis de desenvolvimento satisfatórios, temas como comportamento estratégico são alvos de muitos desses estudos (Castro, 2021).

O comportamento estratégico visa agregar valor à empresa por meio de ações organizadas para a adaptação às mudanças de mercado (Krishnamoorthi & Mathew, 2018). Segundo Ansoff (1991, p. 16), o comportamento estratégico pode ser contextualizado como “o processo de interação com o ambiente acompanhado de um processo que promove a modificação das configurações e dos aspectos dinâmicos internos”. Para Castro (2021), a conceituação de comportamento estratégico passa por questões de adaptação ao meio organizacional e, principalmente, pelas escolhas estratégicas vindas do processo adaptativo. O tema comportamento estratégico, na literatura, apesar de bastante explorado, tem sido, na maioria das vezes, identificado com os estudos realizados por Miles e Snow (1978), que definem uma organização como uma estrutura articulada e capaz de realizar uma missão previamente estabelecida. Além disso, as organizações se envolvem e têm um propósito continuado de avaliar seus objetivos para que estes estejam alinhados com seu ambiente.

De acordo com Martins e Flores (2017), o gestor cumpre um papel fundamental no comportamento estratégico da empresa, pois é ele quem conduz os negócios e as

mudanças necessárias para sua adaptação às oscilações no ambiente organizacional. E a boa execução desse papel irá depender do comportamento estratégico do gestor e da forma como ele toma decisões relativas ao negócio, aos processos e à gestão.

D'anjour et al. (2016) consideram que as organizações podem ter mais de um tipo de comportamento estratégico – identificá-los, diante da dinamicidade do processo de adaptação ao ambiente organizacional, é importante para a tomada de decisões e para o alinhamento estratégico. Contudo deve estar claro qual o comportamento estratégico a ser adotado pela organização, sempre considerando que cada comportamento tem suas próprias características e que estas também exigem recursos diferentes (Castro, 2021).

Pereira e Antonialli (2011) afirmam que o comportamento estratégico compreende o processo de adaptação organizacional à turbulência do ambiente, envolvendo a dinâmica interna da organização, ou seja, a forma como as empresas alinham-se ao ambiente externo e as escolhas que fazem ao longo do tempo.

As transformações econômicas, sociopolíticas e culturais repercutem nas organizações e as desafiam diretamente. Nesse cenário de profundas e rápidas transformações, elas precisam se adaptar para ganhar mais mercado ou simplesmente garantir espaço em um mercado altamente competitivo. Logo, cada organização define suas próprias estratégias não só de crescimento, mas também de sobrevivência, estabelecendo, assim, um comportamento estratégico em relação às condições do ambiente. O ajuste entre a empresa e o ambiente pode ocorrer de várias formas, e alguns autores se propuseram a categorizar esses modos genéricos de ajuste que explicam o comportamento das organizações (Peroni, 2022).

Dessa maneira, a formulação da estratégia é realizada com o futuro em mente, portanto os executivos que fazem parte do processo de planejamento estratégico precisam estar a par dos aspectos relativos ao ambiente de suas empresas que são especialmente suscetíveis ao tipo de mudança que afetará o futuro delas (Mintzberg & Quinn, 2001). Por isso, a análise do ambiente torna-se uma etapa importante no processo estratégico de uma organização, devendo ser realizada constantemente pelos gestores (Escobar et al., 2012).

Dada a importância do comportamento estratégico para as organizações, diversas abordagens teóricas sobre o tema foram desenvolvidas, entre as quais a tipologia de Miles e Snow (1978), considerada uma das mais importantes. De acordo com esses autores, as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis na busca de um bom alinhamento com as condições ambientais. Esses padrões foram por eles categorizados em quatro estratégias genéricas: comportamento prospector, comportamento analítico, comportamento defensivo e comportamento reativo, que foram utilizados neste trabalho.

Esses padrões de comportamento estratégico nascem da diferença de resposta da organização a três problemas: o problema empreendedor, ou a definição do produto e do mercado-alvo que a empresa visa atender; o problema de engenharia ou o desenvolvimento de um sistema capaz de atender operacionalmente ao problema empreendedor; e o problema administrativo, que está relacionado à estrutura organizacional. O conjunto desses três problemas compõe o que os autores denominam de Ciclo Adaptativo (Behling & Lenzi, 2019). Esse ciclo adaptativo é direcionado para que os gestores tomem decisões em resposta ao ambiente competitivo (Casagrande et al., 2019). Esse ciclo adaptativo produz os efeitos desejados quando esses três problemas originam ações coerentes e mutuamente complementares. Já as ações ocorrem por meio das quatro estratégias de adaptação propostas por Miles e Snow (Beuren et al., 2020).

O ciclo adaptativo foi proposto com o intuito de explicar a escolha das estratégias pelas empresas e, apesar de ser evidente em todas as organizações, é mais visível naquelas que acabaram de iniciar suas atividades ou que tiveram um rápido crescimento, ou ainda após sair de alguma crise (Drago, 2019).

As organizações buscam rever constantemente seus propósitos para adequá-los a novas realidades e interagir da melhor maneira com seu ambiente. Contudo o processo dinâmico de ajuste ao ambiente é complexo e envolve a tomada de decisões em diversos níveis da organização. Com a intenção de superar essa complexidade, Miles e Snow (1978) propõem o estabelecimento de padrões de comportamento das organizações para

descrever o processo organizacional de adaptação (Silva et al., 2022). A tipologia de Miles e Snow (1978) será abordada de forma mais detalhada posteriormente.

Tradicionalmente, os estudos sobre estratégia, como os de Ansoff (1991), Porter (2008) e Mintzberg et al. (2009), têm-se voltado para as grandes empresas. Já a tipologia de Miles e Snow (1978) tem sido utilizada para o estudo de pequenas e médias empresas, e os diferentes tipos estratégicos variam, dependendo das inovações desenvolvidas, bem como da posição tecnológica que ocupam e/ou desenvolvem com relação aos seus concorrentes (Pietrovski et al., 2017). Os estudos de Gardelin et al. (2013), Gallas et al. (2015), Martins e Flores (2017), Castro (2021), Behling e Lenzi (2019) e D'anjour et al. (2023) são exemplos de aplicações dessa tipologia em pesquisa empírica de pequenas empresas.

2.3.1 Formação de estratégia na micro e pequena empresa

As pequenas empresas têm um papel importante na economia brasileira, porém um problema constante nesse tipo de organização é a sua dificuldade de estabelecer estratégias (Alves, 2013). Entre as características de gestão estratégica que diferenciam as pequenas das grandes empresas, destacam-se: a) estrutura organizacional simplificada, com poucos funcionários e níveis hierárquicos; b) processo decisório baseado muito mais na experiência e intuição do que em análises formais; c) centralização de informações e decisões no proprietário; d) quadro societário e gerencial predominantemente familiar; e) baixo nível de maturidade organizacional; f) operação baseada na lógica de reação; g) adaptação ao ambiente, em vez da antecipação de movimentos. Verifica-se, portanto, que pequenas empresas são dotadas de personalidade em sua gestão, ensejando que a definição de estratégias sofra influências dessa característica (Pascuci & Alves, 2018).

Sandberg et al. (2001), considerando o contexto das pequenas empresas, afirmam que, caso estas não tenham uma estratégia coerente e formalizada em um plano, há mais probabilidade de não obterem sucesso. Segundo esses autores, apenas se preocupar com o dia a dia e com atividades operacionais ou elaborar planos táticos ocasionais não é suficiente para garantir a sobrevivência dessas empresas. Pontuam também que as

empresas tampouco devem pensar em uma estratégia qualquer, mas sim naquela que proporcionará realmente uma vantagem competitiva.

A tomada de decisão centralizada é uma característica forte das MPEs, já que os donos das empresas são os únicos decisores. No entanto esses decisores usualmente não têm pensamento estratégico e vivem assoberbados pelas questões operacionais, o que lhes dá a sensação contínua de urgência nas decisões. O resultado é uma percepção de que não há tempo para planejar. De fato, o volume e a urgência das atividades operacionais consomem toda a atenção e o tempo útil desses decisores. Para sair desse círculo, seria necessário, primeiro, tomar a decisão de fazê-lo; segundo, delegar a gestão das atividades rotineiras; terceiro, instituir minimamente um processo de pensamento estratégico, ou seja, destinar um tempo a pensar nas questões de médio e longo prazo (S. S. S. Santos et al., 2020).

A informalidade também se destaca, uma vez que uma das principais fontes de orientação estratégica do pequeno empresário está relacionada às suas experiências de vida, o que permite supor que estratégias adotadas estão mais relacionadas a um processo interpretativo do empresário do que a um processo analítico de cunho racional e prescritivo. A capacidade analítica, a interpretação e a capacidade de adaptação contínua por parte do pequeno empresário ao longo do processo de gestão estratégica são aspectos que ainda precisam ser mais bem compreendidos, especialmente no que se refere a quando e como tais elementos apresentam-se na gestão estratégica de pequenas empresas (Pascuci & Alves, 2018).

Oliveira et al. (2016), Vieira et al. (2018) e Teixeira et al. (2018) concordam quanto à importância do planejamento estratégico como forma de a empresa poder se antepor aos obstáculos do mercado, bem como da necessidade de conscientização das micro e pequenas empresas acerca da qualificação de seus gestores e funcionários, visando adquirir habilidades e competências organizacionais estratégicas.

A elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa vai depender da realidade em que ela se insere e também de suas limitações e características. Após a análise do ambiente interno e externo, o pequeno empresário estará apto para elaborar as

estratégias mais adequadas ao seu tipo de negócio, levando em consideração todas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que podem afetar ou ajudar a empresa, ou seja, o planejamento estratégico auxilia o pequeno empresário a manter seu foco no que realmente é importante para a empresa, utilizando da melhor forma seus recursos (Fonseca et al., 2019).

Dessa maneira, faz-se necessário analisar o comportamento estratégico dessas empresas, pois uma gestão estratégica é necessária como diferencial competitivo de uma micro ou pequena empresa, além de constituir uma forma de atenuar a mortalidade dessas organizações em seus primeiros anos de existência. Percebe-se, porém, uma predominância de gestores que atuam com base em sua experiência e em valores familiares (P. A. Santos et al., 2020).

Para os objetivos pretendidos nesta tese, optou-se pela tipologia de Miles e Snow (1978), considerando-se que o setor econômico pesquisado é composto por micro e pequenas empresas, atrelado ao fato que as estratégias e operações são dependentes da ação dos seus proprietários gerentes. Assim, uma perspectiva para a aplicação prática deste estudo é sua utilização nas empresas como forma de se obter um diagnóstico o mais fiel possível das ações organizacionais diante de suas aspirações estratégicas, permitindo uma leitura passível de relação com os demais construtos abordados.

2.3.2 Tipologia do comportamento estratégico de Miles e Snow

Segundo Silva e Costa (2016), no âmbito do estudo do planejamento estratégico, o termo tipologia refere-se a um conjunto de estratégias genéricas capazes de descrever os comportamentos estratégicos das indústrias. Nesse sentido, uma tipologia é um sistema de classificação e, como tal, exige o cumprimento de alguns requisitos. A importância da utilização de tipologias está na redução do vasto leque de combinações que um pesquisador teria que considerar. As categorias de uma tipologia representam caracteres gerais que definem um pacote holístico de atributos, ou seja, uma vez identificado, cada tipo estratégico pode ser testado e expandido por pesquisadores, que, por sua vez, revelam sua preferência por um determinado conjunto de variáveis.

As tipologias podem ser definidas como entidades abstratas, construídas com o intuito de consolidar, de forma descritiva, as decisões estratégicas das empresas, e têm valor quando conseguem equilibrar seu poder explanatório com um nível adequado de parcimônia (Perola & Gimenez, 2003).

Segundo Miles e Snow (1978), as organizações devem contar, como base para sua gestão, com procedimentos de avaliação do seu propósito e com o monitoramento do seu relacionamento com o ambiente (interno e externo). Devem também fazer, constantemente, os ajustes necessários em todos os seus níveis, no sentido de atualizar, mudar e/ou aprimorar seus critérios ou formas de alcançar os objetivos.

Nessa perspectiva, Lopes et al. (2010) entendem que a tipologia proposta por Miles e Snow (1978) contribui de maneira significativa para a área de administração, já que tem por finalidade compreender como as empresas se adaptam em seu ambiente e os motivos pelos quais diferem em estratégia, estrutura, tecnologia e administração, de modo a aumentar a eficiência e a eficácia de seus processos.

De acordo com Miles e Snow (1978), para análise e realização de qualquer estudo a respeito do comportamento estratégico em empresas de pequeno porte, devem ser levados em consideração, pelo menos, os seguintes passos:

- a) pesquisar as principais características da empresa que será analisada ou em que será realizado o estudo do comportamento estratégico predominante;
- b) identificar e descrever a trajetória realizada para a adoção do comportamento estratégico existente;
- c) entender como se deu a adaptação do comportamento adotado durante sua história;
- d) utilizar os dados para elaborar as categorias existentes para melhor interpretação dos resultados levantados; e
- e) após a análise, interpretação e comparação do comportamento estratégico, procurar possíveis interações de tudo que foi coletado e possível existência de referências teóricas que venham subsidiar pesquisas futuras.

Deve-se destacar que, no entendimento de Miles e Snow (1978), o alinhamento adequado entre ambiente e organização somente é possível se a última estiver focada na resolução contínua de três tipos de problemas elementares e que estão ligados entre si. O primeiro deles é o empreendedorismo, que envolve a decisão sobre o escopo de atuação da organização. O segundo é o de engenharia, que consiste em escolher as tecnologias adequadas para oferecer ao mercado produtos e/ou serviços eficientes. O terceiro é o de administração, que consiste na maneira de organizar e gerenciar o trabalho da empresa.

Tendo como base as decisões tomadas pelos gestores, a partir dos três problemas definidos anteriormente, Miles e Snow (1978) criaram uma tipologia de comportamento estratégico com quatro estratégias. Ainda segundo esses autores, as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégico relativamente estáveis a fim de alcançar alinhamento com as condições ambientais (Castro, 2021).

Para Miles et al. (1978), o modelo criado permitiria que as organizações atuassem de forma integrativa e dinâmica, sem deixar de levar em consideração as possíveis inter-relações existentes entre as estratégias adotadas, a forma estrutural e os processos utilizados.

Após a abordagem teórica da temática do comportamento, faz-se necessário discorrer sobre as principais categorias de comportamento estudadas por Miles e Snow (1978), quais sejam, prospector, defensor, analisador e reativo.

2.3.2.1 Comportamento prospector

Segundo Martins (2012), o grupo de prospectores é formado por empresas que mantêm uma posição competitiva agressiva, continuamente procurando novas oportunidades no mercado e ampliando sua linha de produtos e serviços. São organizações consideradas pioneiras, assim, seu foco está na inovação e não na eficiência. Apresentam uma estrutura organizacional com controle mais descentralizado, departamentos fortes de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e marketing, amplo planejamento e maiores custos e menor eficiência devido à ausência de curva de experiência. O desempenho é avaliado

em relação ao *market share* (participação no mercado) e volume de vendas, entre outros elementos. O risco dessa estratégia é alto, pois a não aceitação de um novo produto pode trazer prejuízos significativos.

Corroborando Martins (2012), F. L. Ferreira et al. (2020) afirmam que a estratégia prospectora desenvolve novas tecnologias e produtos para explorar oportunidades de mercado que viabilizem o crescimento da organização por meio da inovação. Caracteriza-se pela flexibilidade operacional e pela descentralização de controle e poder. Behling e Lenzi (2019) completam afirmando que essa categoria busca constantemente oportunidades em novos produtos e/ou mercados, primando pelo pioneirismo. Muitas vezes, os esforços para isso comprometem sua lucratividade no curto prazo, o que não representa um problema, já que a organização e o gestor apostam no retorno futuro das estratégias assumidas.

Essa categoria é caracterizada, principalmente, pela procura constante de novos mercados, promovendo sempre inovações em seus produtos/serviços e processos. As organizações que se enquadram como prospectoras estão sempre tentando identificar novas oportunidades de mercado, o que permite que elas experimentem respostas potenciais a tendências ambientais emergentes. A procura e o aproveitamento de novos horizontes de negócio constituem a ênfase dessas organizações. Isso dá a elas um domínio amplo no seu segmento de mercado e um contínuo desenvolvimento (Castro, 2021).

Essa mesma perspectiva tem Simões (2022). Para esse autor, as empresas prospectivas buscam a inovação nos produtos e a exploração de novas oportunidades de negócio; estão dispostas a mudar rapidamente sua cesta de produtos para assumirem liderança em um mercado atrativo; destinam uma quantidade grande do orçamento para gastos com pesquisa e desenvolvimento e marketing. Esses gastos possibilitam uma resposta a um novo mercado de maneira rápida.

2.3.2.2 Comportamento defensor

De acordo com Martins (2012), o comportamento defensor é característico de empresas que procuram localizar e manter uma linha de produtos ou serviços com foco restrito. Raramente elas introduzem novidades tecnológicas, procurando competir em dimensões como preço ou qualidade dos produtos atuais, delimitando e isolando para si um espaço estável do mercado. Têm, inclusive, dificuldade em buscar novas oportunidades de desenvolvimento de novos produtos, porque apontam para um mercado específico e nele permanecem. A administração tende a ser rigorosa, controlada e centralizada, voltada para custos e resultados, sempre comparando indicadores financeiros e produtivos do ano corrente com os dos anos anteriores.

Logo, direcionam o seu escopo de atuação para uma linha de produtos ou para um mercado estáveis, sobre os quais mantêm o domínio por meio da especialização (Behling & Lenzi, 2019). Nessa categoria ou estratégia, a organização se preocupa, fundamentalmente, em assegurar uma porção bem definida do mercado, com o objetivo de adotar apenas um grupo de produtos/serviços. Esse tipo de estratégia garante aos gestores uma melhor percepção de estabilidade em seus ambientes organizacionais (Castro, 2021).

Para F. L. Ferreira et al. (2020), a estratégia defensiva surge quando há mercados já conquistados e há necessidade de manter um mercado específico. Essa estratégia é apropriada para empresas que atuam em ambientes estáveis.

2.3.2.3 Comportamento analisador

Ainda para Martins (2012), o comportamento analisador é uma mistura do prospector com o defensor: ao mesmo tempo em que essas empresas se envolvem na exploração de novos produtos e mercados, também procuram manter um domínio estável de produtos e clientes a partir de suas competências e habilidades centrais. Essa estratégia permite que a empresa garanta a viabilidade dos produtos antes de lançá-los, evitando altos investimentos em P&D. Para isso, as empresas precisam manter um monitoramento constante dos sucessos e fracassos das empresas prospectoras concorrentes. A

tecnologia adotada é estável e padronizada, ainda que apresente algum grau de flexibilidade. Essa combinação gera certa ambiguidade, que acaba resultando numa ausência de eficiência por parte das empresas analisadoras, que, por sua vez, tendem a adotar a diferenciação como vantagem competitiva. O maior risco dessas empresas está associado ao não alcance de eficiência e eficácia necessárias, o que refletirá em seu desempenho.

De acordo com Behling e Lenzi (2019), empresas que se enquadram nessa categoria analisam as tendências do mercado em que atuam, adotando somente as estratégias já implantadas e bem-sucedidas por outras organizações. Combinam, assim, características prospectoras e defensivas, com o objetivo de minimizar riscos e maximizar oportunidades de lucro.

No caso de a empresa buscar a imitação próspera, esta pode ser realizada a partir de seus mecanismos extensivos de vigilância de marketing. Assim, as organizações analistas são seguidoras ávidas de mudança. Um detalhe interessante e importante desenvolvido pelas organizações analistas é que elas podem ter metas em que aquelas inovações criadas por organizações prospectoras sejam seguidas, não precisando se preocupar ou mesmo ter os altos custos de pesquisas (Castro, 2021).

2.3.2.4 Comportamento reativo

Martins (2012) considera que as empresas reativas representam um “fracasso” estratégico, à medida que exibem inconsistências entre sua estratégia e sua tecnologia, sua estrutura e seus processos. A abordagem típica desse grupo é “esperar para ver” e responder somente quando forçado por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter a lucratividade. Essas empresas apresentam certa desvantagem, pois sofrem os ataques das prospectoras e não conseguem atingir o mercado protegido pelas defensoras e analisadoras. Geralmente, estão nessa situação por não conseguirem definir uma estratégia específica em razão de terem um líder centralizador, ou pela contradição entre a estratégia escolhida e a estrutura organizacional adotada, ou pela não adaptação da estratégia ao novo ambiente competitivo.

Devido a isso, encontram-se em desvantagem por não conseguirem ter uma postura proativa capaz de equipará-las a outras organizações. Esse modelo, portanto, caracteriza-se pela falta de alinhamento entre ações, processos e estrutura (D'anjour et al. 2023).

Para Miles e Snow (1978), há três comportamentos que justificariam o insucesso dessa estratégia numa organização: a) o comportamento dos dirigentes negligentes quanto às mudanças no ambiente organizacional; b) a falta de alinhamento da estratégia organizacional com a tecnologia e os processos da organização; c) as decisões dos executivos desconectadas de uma leitura mais criteriosa do ambiente organizacional.

As empresas reativas apenas reagem ao ambiente externo, desenvolvendo novos produtos ou mercados somente sob ameaça de outros competidores, evitando, assim, a perda de clientes ou de lucratividade. Atuam como se não houvesse estratégias ou com a falta de consistência destas (Behling & Lenzi, 2019). Segundo Castro (2021), nas organizações consideradas reativas, percebe-se que os gestores de níveis mais elevados são responsáveis por observarem possíveis alterações ou incertezas em seus segmentos de atuação e por encontrarem respostas imediatas a essas possíveis ocorrências.

A estratégia reativa reflete uma adaptação instável ao ambiente, diante de uma reação inconsistente entre sua estratégia e uma organização administrativa e tecnológica pouco apropriada às mudanças ambientais. É uma espécie de não estratégia, não havendo nenhum plano ou mecanismos e processos para competir e se adaptar ao mercado (F. L. Ferreira et al., 2020).

2.3.3 Estudos sobre comportamento estratégico e sua relação com o ambiente

A incerteza ambiental é analisada pelos autores como construto importante na formulação da estratégia competitiva das empresas. Costa e Gomes (2011) mencionam que a estratégia empresarial é um mecanismo capaz de alavancar a empresa tanto no curto como no longo prazo, permitindo que ela ultrapasse os obstáculos e se sobressaia em relação a seus concorrentes. As estratégias devem contemplar as turbulências ambientais, caso contrário, estas afetarão sua continuidade.

Estratégia e ambiente são elementos indissociáveis, pois a eficiência organizacional resulta do ajuste interno das características da organização aos fatores de contingência (Donaldson, 2001). Ao se considerarem as mudanças estratégicas como um processo de adaptação contínua, pressupõe-se que as organizações podem se deparar com a necessidade de transformações, seja por questões internas ou externas, o que faz com que haja a necessidade de reagir a esse ambiente (Gohr & Santos, 2011). O comportamento das organizações está profundamente atrelado ao ambiente organizacional, principalmente no quesito de formulação de estratégias (Chikweche & Bressan, 2021).

Devido às constantes mudanças no ambiente, as empresas precisam sempre estar atentas ao seu monitoramento, uma vez que, no processo de desenvolvimento de estratégias, os agentes responsáveis precisam conhecer esses aspectos do ambiente, que podem prejudicar a organização no futuro (Kafka et al., 2019).

Para Lopes (2010), é preciso estudar e entender o ambiente antes de planejar uma estratégia a ser aplicada, visto que aquelas que foram utilizadas em momentos anteriores podem não se encaixar no cenário atual da organização. Os processos de mudança estratégica ocorrem como uma forma de responder rapidamente às condições ambientais em constante transformação, de modo a introduzir pequenas mudanças para sobreviver às turbulências por meio de soluções inovadoras e criativas (Pereira, 2018).

Para Mialichi (2021), o gestor deve notar as mudanças, processá-las e dar uma resposta ao ambiente instável pela qual a empresa esteja passando e assim reorganizá-la, modificando sua estrutura interna, para que, desse modo, ela possa sobressair e continuar sendo efetivo e em operação (sobrevivência).

O planejamento será ainda mais inevitável quando o ambiente for cada vez mais perigoso e dinâmico, fazendo com que os gestores se dediquem ainda mais ao levantamento e ao exame das informações provenientes do ambiente organizacional. Existe uma relação entre o tipo e/ou a quantidade de risco conhecido, a estratégia adotada em reduzir esse risco e a hostilidade do ambiente. A importância dessa relação está ligada à resolução de problemas oriundos das estratégias utilizadas para a redução

desse risco e que podem também ser usadas em outras circunstâncias particulares (Mahrous & Genedy, 2019; Christopher et al., 2020).

Gava et al. (2015) esclarecem que a relação do ambiente com a estratégia organizacional tem sido estudada desde a década de 1960 e que continua em evolução. Para eles, os gestores das empresas apresentam diferentes níveis de respostas estratégicas a essa influência, indo das mais ativas e exploratórias (prospectoras) às mais passivas (reativas), com possibilidades intermediárias entre esses extremos (analíticas e defensivas) a partir da associação com as características ambientais (dinamismo, complexidade e munificência).

Esses autores examinaram como características ambientais associam-se a tipos estratégicos e perfis de competências individuais para geração de desempenho em empresas de software do Estado do Paraná. De acordo com a análise dos resultados, eles verificaram que o ambiente desse segmento caracteriza-se como complexo e dinâmico, porém com poucas perspectivas de crescimento, pois há escassez de recursos e de nichos em expansão, de acordo com a percepção dos empresários. Para se adaptar a esse ambiente, a maioria das empresas pesquisadas adota um comportamento estratégico prospector. Tal comportamento da maioria das empresas pode explicar, de forma contundente, o dinamismo do mercado; afinal, se a maioria busca agressivamente domínios de produtos e mercados, com novos lançamentos e inovações, é natural que se tenha um mercado dinâmico.

Peinado e Fernandes (2012) pesquisaram a associação entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico adotado por pequenas empresas *pet shops* em Curitiba. Foi possível identificar que a maioria das empresas pesquisadas adota a estratégia prospectora; em seguida, aparecem as empresas que adotam a estratégia analítica e a estratégia defensiva. A postura reativa mostrou ser o comportamento estratégico menos adotado no setor. Considerando a percepção dos respondentes, verificou-se que o ambiente do setor foi único, independentemente do tipo de estratégia adotada, caracterizando-se como complexo e pouco previsível (dinâmico).

Kummel e Verdinelli (2016) realizaram uma pesquisa envolvendo a aplicação da tipologia de Miles e Snow em 103 empresas concessionárias e revendedoras de veículos na cidade de Itajaí e em Balneário Camboriú, considerando o ambiente como munificente. Os comportamentos estratégicos que predominaram foram os defensores e os analistas. Ao avaliar como os comportamentos se relacionam com a percepção da munificência ambiental, confirmou-se que os defensores foram os menos satisfeitos.

Bremser et al. (2019) utilizaram a tipologia de Miles e Snow para investigar empresas espanholas durante a recessão econômica na indústria turística daquele país. Foram realizadas pesquisas para identificar as estratégias utilizadas e medir os impactos sofridos pelas empresas turísticas durante a referida crise financeira. Esses autores demonstraram que empresas que adotaram a estratégia prospectora foram as mais bem preparadas para resistir à recessão econômica; em segundo lugar, ficaram as que optaram pela estratégia defensora. As que optaram pela estratégia reatora apresentaram desempenho insatisfatório. A pesquisa concluiu que é sensato que os proprietários/gerentes selecionem uma estratégia que seja adequada à situação de suas empresas em relação à instabilidade do ambiente.

Já os estudos feitos por Yanes-Estévez et al. (2018) analisaram o comportamento estratégico das pequenas e médias empresas das Ilhas Canárias (Espanha) no âmbito do dinamismo ambiental. Foram identificados os problemas empresariais, tecnológicos e administrativos de acordo com a tipologia de Miles e Snow (1978), e verificou-se que existem diferenças entre os problemas administrativos e os tecnológicos, sendo a abordagem tecnológica mais prospectiva, e a administrativa mais defensora. Isso mostra uma quase ausência de empreendimentos com comportamentos puramente defensores ou prospectores. Esses resultados evidenciam que as PMEs não seguem nenhuma estrutura abrangente para desenvolver suas estratégias.

Barbosa et al. (2019) investigaram, a partir da tipologia de Miles e Snow (1978), como a incerteza ambiental e a estratégia competitiva afetam o desempenho das micro e pequenas empresas do segmento de comércio com mais de 10 anos de atuação da cidade de Ourinhos, em São Paulo. Com relação à influência da incerteza ambiental e da estratégia competitiva adotada no desempenho da empresa, os resultados indicaram

ausência dessa influência – tanto para a incerteza quanto para a estratégia – entre as empresas do contexto pesquisado. Entretanto os resultados sugerem a presença de interação entre a incerteza ambiental e a estratégia como fator influenciador do desempenho da empresa. A contribuição prática desse trabalho foi a de explicitar que não adianta procurar um ambiente com diferentes turbulências nem uma estratégia específica, mas que se deve considerar a interação entre estratégia e turbulência.

Lin et al. (2022), em seus estudos, buscaram estender a Economia dos Custos de Transação (ETC) para explicar os efeitos das estratégias de P&D interna e externa no desempenho, considerando o dinamismo e a complexidade ambiental. Os resultados de uma amostra de empresas de manufatura na China, de 2002 a 2007, mostraram que a estratégia de P&D com foco externo apresentou um melhor desempenho quanto ao dinamismo ambiental, enquanto a estratégia de P&D com foco interno resultou em melhor desempenho quanto à complexidade ambiental.

No estudo realizado por Martins e Flores (2017), o objetivo foi, segundo o modelo de Miles & Snow (1978), identificar o perfil e o comportamento estratégico predominante dos gestores hoteleiros da região do Vale do Itajaí, incluindo o destino Balneário Camboriú, em Santa Catarina. Identificou-se que o comportamento estratégico predominante desses gestores é o analítico (41%), seguido do comportamento defensivo (27,6%) e do comportamento prospector (25%). Apenas 7% dos gestores hoteleiros indicaram adotar o comportamento reativo.

A percepção do ambiente organizacional exerce influências significativamente diferentes conforme características que as empresas possuam em seu comportamento estratégico. Assim, dada a dinâmica do ambiente, as organizações que pretendam dispor de alguma vantagem competitiva ou mantê-la devem ser capazes de adaptar ou alterar sua base de recursos e capacidades. Nesse sentido, é o comportamento estratégico que promoverá ou facilitará as mudanças a serem feitas (Escobar et al., 2012).

Diante do exposto, formulam-se as **hipóteses 1** de pesquisa:

H1a: O dinamismo ambiental tem relação positiva e significativa com o comportamento estratégico defensor.

H1b: O dinamismo ambiental tem relação positiva e significativa com o comportamento estratégico reativo.

H1c: O dinamismo ambiental tem relação positiva e significativa com o comportamento estratégico prospectivo.

H1d: O dinamismo ambiental tem relação positiva e significativa com o comportamento estratégico analítico.

H1e: A munificência ambiental tem relação positiva e significativa com o comportamento estratégico defensor.

H1f: A munificência ambiental tem relação positiva e significativa com o comportamento estratégico reativo.

H1g: A munificência ambiental tem relação positiva e significativa com o comportamento estratégico prospectivo.

H1h: A munificência ambiental tem relação positiva e significativa com o comportamento estratégico analítico.

H1i: A complexidade ambiental tem relação positiva e significativa com o comportamento estratégico defensor.

H1j: A complexidade ambiental tem relação positiva e significativa com o comportamento estratégico reativo.

H1l: A complexidade ambiental tem relação positiva e significativa com o comportamento estratégico prospectivo.

H1m: A complexidade ambiental tem relação positiva e significativa com o comportamento estratégico analítico.

Além disso, as categorias de comportamento estratégico estudadas por Miles e Snow (1978) e as capacidades dinâmicas merecem uma tentativa de integração. A partir dessa integração, uma abordagem conceitual de capacidades dinâmicas pode ser proposta considerando o tipo de comportamento estratégico escolhido (Martins, 2012). Dessa maneira, as capacidades dinâmicas correspondem a uma ação criativa que possibilita o discernimento de aspectos em transformação no mercado e, a partir dessa percepção, a condução das mudanças estratégicas necessárias (Maclean, 2017).

2.4 Capacidades dinâmicas

A abordagem das capacidades dinâmicas enfatiza a importância dos recursos organizacionais internos e externos em empresas atuantes em setores dinâmicos, e a habilidade destas em usar, combinar e reconfigurar tais recursos rápida e eficazmente para agir de forma proativa e reativa às mudanças externas (Helfat et al., 2007; Schilke et al., 2018).

A teoria das capacidades dinâmicas foi desenvolvida a partir da Visão Baseada em Recursos (VBR) e surgiu para explicar por que algumas empresas prosperam e sobrevivem em ambientes operacionais turbulentos. Tem por objetivo identificar os fatores subjacentes que determinam a sobrevivência e o sucesso das empresas (Wilden et al., 2016).

O paradigma das capacidades dinâmicas é um componente para a eficiência do gerenciamento estratégico. Essa abordagem enfatiza a exploração das competências internas e externas das empresas para lidar com ambientes que mudam. Ela procura identificar as dimensões das capacidades específicas da empresa que possam ser fontes de vantagem, bem como explicar como combinações de competências e recursos podem ser desenvolvidas, postas em operação e protegidas (Donaires, 2018).

Schilke et al. (2018) afirmam que as capacidades dinâmicas se apresentam como uma das abordagens teóricas mais difundidas no campo de administração, principalmente na área de estratégia, ao buscar explicar como as organizações renovam seus recursos e suas capacidades, mantendo-se competitivas ao longo do tempo. Sua relevância está em obter novas formas de vantagem competitiva, por meio de um conjunto de papéis da gestão estratégica que podem ser modificados diante das necessidades das mudanças ambientais (Teece et al., 1997).

Foi após a publicação do artigo “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, de Teece et al. (1997), que o conceito de capacidades dinâmicas gerou um fluxo crescente de pesquisa (Barreto, 2010). Esses autores esclarecem que o termo “dinâmicas” está relacionado à característica do ambiente de estar em constante mudança, exigindo da

empresa respostas estratégicas no sentido de se ajustar a essas mudanças ao longo do tempo. O termo “capacidades” refere-se ao papel-chave que a administração estratégica desempenha em adaptar, integrar, reconfigurar e renovar os recursos e as competências da empresa às mudanças ambientais.

A segunda mais referenciada, depois do artigo seminal, é a definição de Eisenhardt e Martin (2000), segundo os quais capacidades dinâmicas são os processos organizacionais que utilizam recursos (especificamente os processos para integrar, reconfigurar, ganhar e lançar recursos) para combinar ou até mesmo criar mudanças de mercado. Capacidades dinâmicas, portanto, são as rotinas organizacionais e estratégicas, por meio das quais, as empresas alcançam novas configurações de recursos enquanto mercados emergem, colidem, quebram, evoluem e morrem.

Essa definição dá mais ênfase à ideia de rotina e de recurso, em detrimento da ideia de habilidade ou competência utilizada por Teece et al. (1997). Ela também expande o escopo das CDs, que passam a servir não apenas para responder ou se adaptar às mudanças ambientais, mas para, em alguns casos, intervir ativamente e criar essas mudanças. O conceito também traz a ideia de competição no mercado, o que dá margem para se argumentar que mesmo empresas com as CDs, ou seja, capazes de interferir na sua base de recursos e se reconfigurar, podem, eventualmente, vir a perecer (Araújo et al., 2020).

Outro estudo que aborda questões pertinentes ao conceito das capacidades dinâmicas é o de Zollo e Winter (2002). Esses autores definem as capacidades dinâmicas como “[...] padrões sistemáticos de atividade organizacional voltados à geração e adaptação de rotinas operacionais” (Zollo & Winter, 2002, p. 348). Consideram que elas se desenvolvem sob três mecanismos, quais sejam, acumulação de experiências passadas, articulação e codificação desse conhecimento, que não só impactam as capacidades dinâmicas, mas também influenciam diretamente a evolução das rotinas operacionais.

Para esses autores, a criação das CDs em ambientes estáveis pode se tornar muito arriscado. Por outro lado, se o ambiente apresenta mudanças rápidas e imprevisíveis, as CDs são necessárias para uma constante atualização da empresa e sua adaptação ao

mercado. Afirmam ainda que a empresa deve estar atenta para que essas capacidades não se convertam em rigidez e acabem por sufocar a flexibilidade necessária para a adaptação dela ao mercado.

Buscando delinear melhor o construto “capacidade dinâmica”, devem-se mencionar Wang e Ahmed (2007), para quem tal capacidade é definida como o comportamento organizacional orientado para integrar, reconfigurar, renovar e recriar os recursos da empresa e, ainda, melhorar e reconstruir suas capacidades-chave em resposta às mutações do ambiente para atingir e sustentar a vantagem competitiva. Para esses autores, as CDs podem ser classificadas em: adaptativa (a capacidade de reconhecer a oportunidade e lucrar por meio dela), absorptiva (a capacidade de valorizar, compreender e aplicar novos conhecimentos) e inovativa (a capacidade de desenvolver novos produtos e mercados).

De acordo com Ambrosini e Bowman (2009), as capacidades dinâmicas dizem respeito à adaptação e à criação de recursos em ambientes dinâmicos, exigindo um comprometimento expressivo dos participantes. Elas ainda indicam como as competências se renovam continuamente, com a finalidade de responder ao dinamismo do ambiente, com respostas inovadoras (Hsu & Wang, 2012). Já Tondolo e Bitencourt (2014) identificaram que as capacidades dinâmicas são formadas por um conjunto de processos que têm efeito sobre os recursos e as capacidades organizacionais, que as empresas utilizam para serem competitivas no decorrer do tempo (Coraiola et al., 2017).

Vargas-Hernandez e Muratalla-Bautista (2017) consideram as capacidades dinâmicas como a reformulação ou adaptação das rotinas e dos recursos principais da empresa, em vez de adquirir e acumular novos.

Mendonça e Andrade (2018) explicam capacidades dinâmicas como o agrupamento de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais, assim como processos e rotinas, que levam a empresa a se diferenciar no mercado competitivo diante de seus concorrentes.

Dabab e Weber (2018) enfatizam que os usos das capacidades dinâmicas tendem a explicar o desempenho superior da empresa no longo prazo, em ambientes dinâmicos, com clientes que mudam rapidamente movidos pela inovação. O poder da capacidade dinâmica de uma organização é o elemento que determina a velocidade, o alinhamento da locação de recursos da empresa.

Segundo Teece et al. (2016), as capacidades sustentam-se por competências organizacionais e gerenciais que proporcionam uma análise ambiental e o desenvolvimento de modelos de negócios, considerando novas ameaças e oportunidades. Nesse mesmo raciocínio, Yoshikuni et al. (2017) entendem como capacidades dinâmicas, a manutenção, por parte da organização, da vantagem competitiva, utilizando suas competências principais e suas habilidades coletivas, a fim de reestruturar seus recursos internos.

Albort et al. (2019) e Suddabay et al. (2019) esclarecem que, embora tenha ocorrido crescimento significativo de pesquisas na área, ainda não há concordância em relação ao conceito de capacidades dinâmicas nem quanto a sua influência no sucesso das organizações.

Na Tabela 1, apresenta-se uma síntese das principais definições de CD, em ordem cronológica da publicação, de forma a ilustrar as diversas possibilidades de abordagem do construto.

Tabela1

Cronologia dos conceitos de capacidades dinâmicas (continua)

AUTOR(ES)	CONCEITOS
Teece et al. (1997)	Habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder a ambientes de rápidas mudanças.
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos organizacionais que utilizam recursos para combinar ou até mesmo criar mudanças de mercado.
Teece (2000)	Habilidade de perceber e aproveitar as oportunidades, de forma rápida e proficiente.
Zollo e Winter (2002)	Padrões sistemáticos de atividade organizacional voltados à geração e adaptação de rotinas operacionais.
Winter (2003)	Rotina de alto nível (ou coleção de rotinas) que, juntamente com seus fluxos de entrada de implementação, confere à administração de uma organização um conjunto de opções de decisão para produzir resultados significativos de um tipo particular.

Bowman e Ambrosini (2003)	Habilidade da empresa em renovar seus recursos, alinhada com as mudanças no ambiente.
Helfat e Peteraf (2003)	Capacidades que contribuem para a construção, incorporação ou reconfiguração das capacidades operacionais.
Zahra et al. (2006)	Direcionamento dos recursos que serão a base para a sustentação da vantagem competitiva em um ambiente turbulento, permitindo respostas rápidas às demandas do ambiente em virtude da habilidade das organizações em reformular suas competências.
Wang e Ahmed (2007)	Possibilidade de que a organização se oriente para os processos de incorporação, reconfiguração, renovação e recriação de seus recursos e capacidades, o que favorece suas competências essenciais em resposta ao ambiente em mudança, para manter a vantagem competitiva.
Teece (2007)	Atividades de alto nível que, alinhadas às habilidades dos gerentes em perceber, aproveitar e reconfigurar ativos especializados, favorecem o atendimento dos clientes e se refletem no processo evolucionário da organização.
Helfat et al. (2007)	Capacidade de uma organização de criar, ampliar ou modificar sua base de recursos.
Ambrosini e Bowman (2009)	Capacidade de adaptação e criação de recursos em ambientes dinâmicos, exigindo um comprometimento expressivo dos participantes.
Barreto (2010)	Capacidade da organização em resolver problemas, graças à sua habilidade em perceber oportunidades e ameaças, em ordenar decisões precisas e orientadas para o mercado e em alterar sua base de recursos.
Teece (2011)	<i>Framework</i> descritivo e normativo, que pode ser utilizado para auxiliar na tomada de decisão gerencial.
Teece (2012)	Competências que determinam a habilidade da organização em integrar, construir e reconfigurar recursos e competências internas e externas para atender e moldar ambientes de negócios de mudanças rápidas.
Helfat e Peteraf (2015)	Capacidades que permitem às empresas conquistar vantagem competitiva sustentável dentro de certas condições.
Teece (2016)	Capacidade de as organizações adotarem ações certas no momento oportuno.
Vargas-Hernandez e Muratalla-Bautista (2017)	Capacidade de as organizações reformularem ou adaptarem suas rotinas e seus recursos principais para alavancar recursos e capacidades existentes, em vez de adquirir e acumular novos.
Mendonça e Andrade (2018)	Agrupamento de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais, assim como processos e rotinas, que levam a empresa a se diferenciar no mercado competitivo diante de seus concorrentes.

Fonte: Elaborada pela autora.

Esse breve resumo em ordem cronológica dos conceitos de CD não abrange todas as definições encontradas na literatura, mas atende ao critério de relevância para o propósito desta pesquisa, uma vez que eles contribuem com diferentes enfoques e perspectivas em relação ao construto e sua evolução ao longo do tempo. Conforme mencionam Ambrosini e Bowman (2009), a revisão auxilia a esclarecer que, qualquer que seja a definição de capacidades dinâmicas a que se adere, há um elemento comum em todas elas: o papel das capacidades dinâmicas é impactar a base de recursos

existentes da empresa e transformá-la de tal forma que um novo pacote ou configuração de recursos seja criado, para que a empresa possa sustentar sua vantagem competitiva.

Para Sunder et al. (2019), diante dos vários conceitos apresentados, constata-se que capacidade dinâmica é a habilidade das organizações de identificar, instituir, reconfigurar e renovar a sua base de recursos, tanto tangíveis quanto intangíveis, bem como as suas competências. Trata-se de um conceito de gerenciamento estratégico, usado para obter vários benefícios e vantagens para as empresas, incluindo o desenvolvimento de vantagem competitiva. A mesma percepção tem Nagata (2020), ao entender que as capacidades dinâmicas são um conjunto de habilidades e competências das empresas para aprender, melhorar, integrar, construir e reconfigurar seus recursos para lidar com a dinâmica de seu ambiente de negócios.

Teece et al. (2007) e Eisenhardt e Martin (2000) são os autores cujos artigos são os mais citados quando se trata de estudos sobre capacidades dinâmicas, contudo apresentam divergências entre conceitos que foram analisados por Peteraf et al. (2013). As divergências se referem a três pontos: ambiente, vantagem sustentável e vantagem competitiva. Em relação ao ambiente, Teece et al. (1997) defendem a aplicação das capacidades dinâmicas em ambientes de rápida mudança tecnológica, ao passo que, para Eisenhardt e Martin (2000), a estrutura dessas capacidades encontra uma condição limitante em tal ambiente. Quanto à vantagem sustentável, para os primeiros, as capacidades dinâmicas podem ser uma fonte de vantagem sustentável sob certas condições, ao passo que, para os segundos, elas não podem ser uma fonte de vantagem sustentável sob quaisquer condições. Em relação à vantagem competitiva, para Teece et al. (1997), as capacidades dinâmicas podem ser uma fonte de vantagem competitiva, mas, para Eisenhardt e Martin (2000), essa questão apresenta limitações.

Peteraf et al. (2013) consideram que, apesar dessas controvérsias, trata-se apenas de perspectivas diferentes. Para esses autores, Teece et al. (2007) estão mais preocupados com os mecanismos de âmbito organizacional e rotinas mais complexas, e Eisenhardt e Martin (2000) dão ênfase aos mecanismos gerenciais e às rotinas mais simples.

Segundo Vicente et al. (2015), a falta de consenso sobre três questões fundamentais prejudica a convergência em torno de um conceito de capacidades dinâmicas. A primeira questão diz respeito à finalidade das capacidades dinâmicas, que pode alterar competências, recursos, rotinas e constituir o meio pelo qual se investiga o fenômeno. A segunda questão refere-se à discordância sobre o que realmente constitui a capacidade dinâmica – se se trata de um processo, de rotinas aprendidas ou de capacidades. A terceira questão está diretamente relacionada à segunda e refere-se à dificuldade em, empiricamente, medir as capacidades dinâmicas.

Diante das críticas, dos questionamentos e das conceituações, Teece (2007) começou a pesquisar a natureza das capacidades dinâmicas. Segundo esse autor, para atuar em ambientes instáveis, as empresas precisam de agilidade para adaptar-se às novas demandas de recursos que possibilitem influenciar e moldar o mercado de atuação e também desenvolver novos modelos de negócios, e a integração dessas capacidades seria responsável pela garantia de vantagem sustentável.

Assim, Teece (2007) explica a natureza e os microfundamentos das capacidades dinâmicas, desta vez, baseado em fundamentos das ciências sociais e comportamentais. Ele propõe que se considerem as capacidades dinâmicas a partir de três dimensões: percepção, aproveitamento e reconfiguração. Segundo esse autor, a percepção de oportunidades é uma forma de diagnóstico, necessário para a definição da estratégia. O aproveitamento de oportunidades se dá em razão de uma definição clara de diretrizes políticas de dada empresa e das ações coerentes a serem desenvolvidas. As reconfigurações de recursos, quando necessárias, também são conduzidas por meio de diretrizes políticas e ações coerentes. As microfundações das capacidades dinâmicas permitem às empresas se adaptarem aos ambientes incertos de negócios e moldarem sua estrutura por meio de inovação e colaboração com outras empresas. Recentemente, Garrido et al. (2019), em seus estudos, propuseram uma escala para a medição de CDs que engloba essas dimensões.

Entre os diversos conceitos apresentados na literatura, optou-se pela proposta de Teece (2007). As dimensões das capacidades dinâmicas revelam o papel fundamental da ação gerencial na estratégia e na competitividade das organizações. Isso porque a percepção

do ambiente, o aproveitamento de oportunidades e a reorganização de rotinas, competências e recursos são atividades relacionadas diretamente à função gerencial (Teece et al., 2016). Aspecto semelhante se observa na gestão da MPEs, que geralmente é centralizada na figura do proprietário.

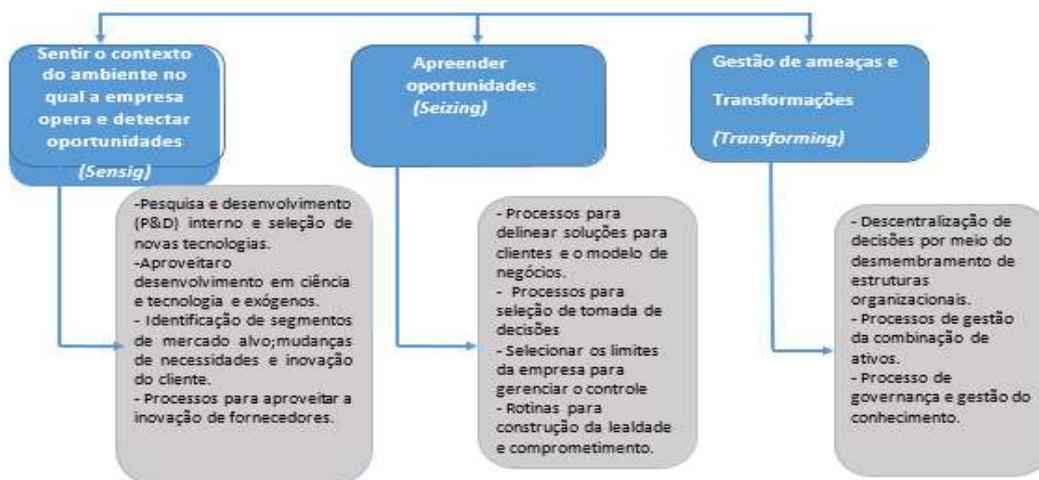
Cardoso (2018) explica que os microfundamentos analisam como o nível micro, por meio das práticas dos atores organizacionais, pode influenciar os resultados do nível macro – como o desempenho organizacional. Da mesma forma, o nível micro é influenciado pelo macro por meio das estratégias que são deliberadas pelos atores do topo. Essas capacidades e seus microfundamentos são apresentados na seção a seguir.

2.4.1 Microfundamentos das capacidades dinâmicas

Teece (2007) considera que certos processos, habilidades, procedimentos e rotinas podem ser considerados como microfundamentos para capacidades dinâmicas. Esse autor realizou um estudo identificando os microfundamentos das capacidades dinâmicas. Para analisar as capacidades dinâmicas, Teece (2007) as agrupou em três categorias organizacionais interdependentes: *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*. A intenção desse estudo foi explicar as fontes de vantagem competitiva no nível da empresa, ao longo do tempo, e prover um guia gerencial para evitar condições de benefício zero resultante de quando empresas homogêneas competem em um mercado perfeitamente competitivo (Teece, 2007).

A Figura 1 ilustra os resultados da integração dessas diferentes perspectivas.

Figura 1 - Microfundamentos das CDs



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.

A capacidade dinâmica de percepção (*sensing*) é uma forma de diagnóstico ambiental para subsidiar os gestores na definição de estratégias e se refere à capacidade gerencial de perceber e avaliar oportunidades e ameaças ambientais, o que envolve a atividade de procura, criação, aprendizado e interpretação (Cruz et al., 2021).

Essa capacidade de identificar (*sensing*) diz respeito ao conjunto de recursos dinâmicos que envolve a criação de atividades visando conhecer, interagir e julgar informações sobre o ambiente de negócios – tanto interno quanto externo –, o que permite à organização identificar oportunidades e, também, tomar decisões estratégicas sobre futuros caminhos de desenvolvimento (Teece, 2014; Tondolo et al., 2015; Mousavi et al., 2019). Logo, essa identificação de oportunidades e ameaças permite que as organizações elaborem estratégias de forma a atender as tendências do mercado (Cardoso et al., 2017).

Em suas pesquisas, Saul e Gebauer (2018) identificam que essa capacidade se relaciona, principalmente, ao cliente e à dinâmica de suas necessidades. Tendo em vista que o comportamento de consumo tem sido alterado em virtude das mudanças tecnológicas, a percepção antecipada pela empresa de uma alteração na demanda representa uma oportunidade.

Uma vez que uma nova oportunidade é percebida, ela deve ser explorada por meio de novos produtos, processos ou serviços. Essa capacidade dinâmica é definida como capacidade de aproveitar (*seizing*), consistindo na habilidade de a organização agir em relação a oportunidades e ameaças, para conseguir aproveitá-las, reconfigurando os ativos tangíveis e intangíveis para enfrentar novos desafios (Teece, 2007; 2014; Tondolo et al., 2015; Alford & Duan, 2017). O aproveitamento de oportunidades (*seizing*) se dá em virtude de uma definição clara de diretrizes e políticas, bem como das respectivas ações a serem desenvolvidas, pelos gestores na organização (Cruz et al., 2021).

Essa fase deve ser vivenciada pela empresa por meio de novos produtos, processos ou serviços, investindo em atividades de desenvolvimento e comercialização (Wecker et al., 2021). Maranzato e Salerno (2018) complementam essa posição afirmando que a tomada de decisão e a execução das oportunidades tecnológicas ou mercadológicas são tangibilizadas em produtos ou serviços. Assim, o *seizing* inclui a mobilização de recursos e competências para aproveitar uma oportunidade ou inibir uma ameaça do ambiente (Teece, 2018b), por meio de atividades de investimento em novas tecnologias e novos desenhos (ou aprimoramento) e implementação de modelos de negócios (Teece, 2018b). Essa é uma tarefa desafiadora, que envolve habilidade de investimentos, tomada de decisão e capacidade de assumir riscos (Wecker et al., 2021).

Por fim, a reconfiguração (*reconfiguring*) de recursos é uma ação fundamental, uma vez que permite a alocação efetiva de recursos para a operacionalização das estratégias estabelecidas (Cruz et al., 2021). As atividades de identificação e apreensão de oportunidades orientam o processo de reconfiguração de recursos (Fainshmidt et al., 2019). A reconfiguração de recursos (*reconfiguring*) envolve aspectos de liderança dos gestores (Teece, 2007), capacidades cognitivas de linguagem, comunicação e cognição social (Helfat & Peteraf, 2015).

De acordo com Alford e Duan (2017), a capacidade de reconfigurar (*reconfiguring*) envolve as atividades da organização necessárias para recombinar e reconfigurar os seus ativos à medida que os mercados e as tecnologias mudam. Isso permite manter o ajuste

ao longo do tempo, auxiliando a sustentar a continuidade da empresa no que diz respeito ao seu ambiente, à sua governança e ao seu gerenciamento.

Corroborando o pensamento de Alford e Duan (2017), Cardoso et al. (2017) afirmam que o aproveitamento de oportunidades pode levar ao crescimento e ao aumento de recursos e ativos da empresa. Para isso, são necessárias a reconfiguração e a renovação de rotinas, processos gerenciais e incentivos para que a empresa se mantenha e continue evoluindo.

Aguiar et al. (2020) consideram que a operacionalização desses microfundamentos propostos por Teece (2018a) ocorrem durante a trajetória da organização, a partir da definição de seu posicionamento e da consolidação de processos organizacionais. Logo, as capacidades dinâmicas contribuem para a inovação, já que permitem a apropriação de um estoque de conhecimentos que sustentam o desenvolvimento de outras capacidades a serem utilizadas de acordo com a trajetória estratégica da organização.

O estudo do microfundamento das capacidades dinâmicas proporciona uma análise detalhada das atividades, das práticas do dia a dia, das ações sociais e culturais envolvidas no processo de criação e/ou reconfiguração dessas capacidades dinâmicas. A abordagem do microfundamento proporciona a identificação de heterogeneidade das capacidades dinâmicas, o que contribui para o processo de longo prazo delas (Cardoso et al., 2017). Assim, identificar e desagregar capacidades dinâmicas, considerando os microfundamentos, pode ajudar as empresas a se adaptarem com maior facilidade às novas demandas externas, além de auxiliar no desenvolvimento eficaz de estratégias de inovação e na alocação dos recursos organizacionais (Haapanen et al., 2018; Teece, 2018).

Considerando as definições das capacidades dinâmicas apresentadas no item 2.4, entende-se que elas são processos organizacionais no sentido mais abrangente. Entre os diversos conceitos apresentados na literatura, nesta tese é utilizado o de Teece (2007), cujo papel é auxiliar na compreensão e no desenvolvimento dos microfundamentos no contexto das micro e pequenas empresas do setor de panificação, de modo a embasar os

gestores no delineamento estratégico e organizacional e priorizar quais capacidades adotar em busca da melhora do desempenho de suas empresas.

2.4.2 Estudos sobre capacidades dinâmicas e suas relações com o ambiente

Pesquisas sobre capacidades dinâmicas têm sido conduzidas no campo da gestão estratégica, e seus autores têm investigado e explanado suas relações com o ambiente (Nelson & Winter, 1982; Andreeva & Chaika, 2006; Teece, 2007; Wang & Ahmed, 2007; Jiao et al., 2013; Wilden et al., 2013; Li & Liu, 2014; Guinea & Raymond, 2020; Piveta, 2022).

Segundo Teece et al. (2018), a concentração de temas voltados para as capacidades dinâmicas e suas relações com o ambiente tem levado alguns pesquisadores a considerarem e enfatizarem que os recursos, em mercados dinâmicos e complexos, fazem com que a atenção dos gestores se volte para as capacidades que suas empresas têm para detectar, apreender e reconfigurar informações e processos.

Atuar em mercados dinâmicos e complexos tem levado as empresas a aproveitar oportunidades e enfrentar desafios, o que faz com que estas recombinaem os pacotes de recursos necessários para que se destaquem diante dos rivais (Luo, 2000; Lessard & Lucea, 2009; Zollo et al., 2016).

Wang et al. (2020) enfatizam que quanto maior o dinamismo ambiental na empresa, mais predominantes e importantes são as capacidades dinâmicas, e que a busca pelo aprendizado e pela flexibilidade é maior quando o dinamismo ambiental é alto. Além disso, o dinamismo ambiental também favorece a formação da cooperação em pesquisa e desenvolvimento nas organizações.

Escobar et al. (2012) estudaram o relacionamento entre capacidades dinâmicas, orientação empreendedora e desempenho moderado pelas dimensões de munificência, dinamismo e complexidade do ambiente organizacional de agências de viagem e turismo brasileiras, por meio de um levantamento realizado com os gestores dessas empresas. Como resultado, a partir do teste de hipóteses, constatou-se que há um

relacionamento positivo entre as capacidades dinâmicas, a orientação empreendedora e o desempenho na munificência ambiental. Houve relacionamento negativo, mas significativo, do dinamismo ambiental com o desempenho. O construto complexidade ambiental não apresentou relacionamento com o desempenho. Já o efeito moderador das dimensões ambientais (munificência, dinamismo e complexidade) sobre a relação entre capacidades dinâmicas, orientação empreendedora e desempenho não se confirmou.

Jiao et al. (2013) estudaram o efeito moderador do dinamismo ambiental na relação entre capacidades dinâmicas e desempenho de novos empreendimentos em ambiente de rápida mudança na China. Considerando uma amostra de 115 empreendimentos chineses, esses autores verificaram que a capacidade de detecção de oportunidades e a capacidade de reconfiguração têm impactos significativos no desempenho de novos empreendimentos. Concluíram que as capacidades dinâmicas são mais eficazes na implementação de mudanças organizacionais em altos graus de dinamismo ambiental.

Segundo Pezeshkan et al. (2016), alguns estudiosos sustentam que a capacidade dinâmica é uma das chaves na busca de vantagem competitiva na gestão estratégica em ambientes dinâmicos. Mas, segundo esses autores, ainda há debates sobre a definição e os efeitos das capacidades dinâmicas, além do papel do dinamismo ambiental.

O estudo realizado por Pezeshkan et al. (2016) contou com uma amostra de 89 estudos publicados em periódicos a partir de 1997 e concluiu que existe interação das capacidades dinâmicas com o dinamismo. Esse resultado destaca que as capacidades dinâmicas, atuantes em ambientes turbulentos, em que há variações na base de recursos, permitem que a empresa lide melhor com as mudanças do ambiente.

Outro estudo que aborda a temática capacidades dinâmicas e incerteza ambiental é o realizado por Roy e Khokle (2016). Esses autores realizaram uma investigação acerca dos microfundamentos das capacidades dinâmicas em três *joint ventures* internacionais do setor de seguros de vida na Índia. Os achados do estudo levaram à conclusão de que uma incerteza ambiental acentuada desencadeia o desenvolvimento de capacidades dinâmicas numa organização.

Zhang e Wu (2017) realizaram um estudo em que usaram uma amostra de 130 empresas manufatureiras chinesas em indústrias de alta tecnologia. Com base na perspectiva das capacidades dinâmicas propostas por Teece (2007) – integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para abordar rapidamente ambientes em mudanças –, o estudo testou um modelo de mediação moderado em que os recursos internos de uma empresa interagem com seus recursos externos, reforçando, assim, suas capacidades dinâmicas e aprimorando seus produtos. Os resultados revelam uma complexa interação de recursos internos e externos embutidos na empresa. Mais especificamente, os resultados mostram que o poder em sua rede de negócios influencia os efeitos de seus recursos internos em sua capacidade de perceber e aproveitar oportunidades. Esses autores sugerem que essa capacidade dinâmica desempenha um papel fundamental no sucesso de novos produtos.

Camargo (2018) desenvolveu e testou empiricamente um modelo que investiga o efeito do vazio institucional e da incerteza ambiental nas capacidades dinâmicas das empresas. A incerteza ambiental é composta por dinamismo, munificência e complexidade; já as capacidades dinâmicas são compostas por *sensing*, *seizing* e *reconfiguration*. A pesquisa foi realizada com 261 executivos com cargos de gerentes e diretores de empresas brasileiras e americanas dos setores da indústria, do agronegócio e de serviços. Como resultado, o estudo confirma que a incerteza ambiental, tanto em países desenvolvidos quanto em países emergentes, influencia as capacidades dinâmicas das empresas. Também confirma que o vazio institucional tem um efeito positivo no desenvolvimento das capacidades dinâmicas das empresas apenas em países emergentes.

Lima (2019) explorou a possibilidade de avaliar a capacidade de adaptação de uma organização por meio da avaliação dos microfundamentos de suas capacidades dinâmicas. Propôs identificar empiricamente e descrever o impacto das capacidades dinâmicas de uma organização em sua capacidade de adaptabilidade, bem como verificar se há variação do grau de importância de cada microfundamento na determinação da capacidade de adaptabilidade de uma organização e se essa variação é influenciada pelo dinamismo do ambiente. O modelo de pesquisa proposto testou a existência de uma relação causal entre o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e o

desenvolvimento da capacidade de adaptabilidade, adotando como construtos o conceito de adaptabilidade, segundo Gibson e Birkinshaw (2004), e as capacidades de *sentir*, *aproveitar* e *transformar*, propostas por Teece (2007) como componentes das capacidades dinâmicas.

A pesquisa foi realizada por meio de *survey* com 172 executivos dos EUA e da Alemanha. Os resultados obtidos validaram a hipótese inicial, confirmando a relação proposta, que se mostrou mais forte nos EUA, e indicando que as capacidades de *sentir* e *aproveitar* devem ser priorizadas para o desenvolvimento de adaptabilidade.

Em seu estudo, Guinea e Raymond (2020) também consideraram a incerteza ambiental como um componente essencial a ser levado em conta na investigação da relação entre capacidades dinâmicas, recursos de tecnologia de informação e desempenho em pequenas e médias empresas de tecnologia. O estudo concluiu que, em alta incerteza ambiental, as pequenas e médias empresas do setor de serviços investigadas atingem um alto desempenho por meio das capacidades dinâmicas.

Brito et al. (2021) analisaram a relação entre capacidades dinâmicas e dinamismo ambiental de uma instituição comunitária de ensino superior. Os resultados evidenciaram que há uma relação direta entre esses construtos e que, quanto maior a percepção do dinamismo ambiental, maior é a vantagem competitiva da instituição superior em relação a seus concorrentes.

Embora a incerteza ambiental possa ameaçar o desenvolvimento e a sobrevivência organizacional, se estiver associada ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas, a incerteza fornece meios para a exploração de oportunidades (Piveta, 2022).

A literatura das capacidades dinâmicas indica que elas são criadas, modificadas, recombinadas e transformadas em resposta às mudanças ambientais, ou seja, o ambiente pode acionar o uso de capacidades dinâmicas pela empresa (Zahra et al., 2006).

Diante do exposto, formulam-se as **hipóteses 2** de pesquisa:

H2a: O dinamismo ambiental tem relação positiva e significativa com os microfundamentos das capacidades dinâmicas.

H2b: A munificência ambiental tem relação positiva e significativa com os microfundamentos das capacidades dinâmicas.

H2c: A complexidade ambiental tem relação positiva e significativa com os microfundamentos das capacidades dinâmicas.

2.4.3 Capacidades dinâmicas e micro e pequenas empresas

A literatura sugere formas para desenvolver capacidades dinâmicas principalmente para grandes empresas, mas não para micro e pequenas empresas. Nesse sentido, uma ferramenta desenvolvida para maiores empresas não pode ser implementada em micro e pequenas empresas sem qualquer contextualização (Inan & Bititci, 2015). Exemplificando, a capacidade de P&D é sugerida na literatura como uma das principais capacidades dinâmicas (Teece, 2014), no entanto uma microempresa não pode financiar atividades de P&D na maioria das vezes. Além disso, estas empresas estão muito mais próximas de seus clientes, o que lhes permite entender suas necessidades (Inan & Bititci, 2015).

Para Kevill et al. (2020), uma pequena parte da literatura que investiga as capacidades dinâmicas em micro e pequenas empresas é fragmentada e sem foco. Na maioria dos casos, os estudos incluem organizações de diferentes tamanhos em suas amostras, perdendo, assim, a análise dessas capacidades dinâmicas no contexto de micro e pequenas empresas (Alegre et al., 2011; Arend, 2013; Vickers & Lyon, 2014). Os efeitos das capacidades dinâmicas em micro e pequenas empresas, muitas vezes, dependem desse conceito aplicado em grandes empresas (Alegre et al., 2011; Arend, 2013; Uhlaner et al., 2013).

Kevill et al. (2020) entendem também que uma maior compreensão dos microfundamentos das capacidades dinâmicas no contexto da microempresa proporcionaria um *gap* para pesquisas empíricas futuras. No entanto, primeiramente é importante considerar se os conceitos atuais sobre capacidades dinâmicas são aplicáveis ao contexto da microempresa. As capacidades dinâmicas têm sido tradicionalmente

conceituadas no âmbito organizacional (Teece et al., 1997), com a teorização inicial dando pouca importância ao papel microfundacional dos indivíduos (Helfat et al., 2007). Em microempresas, há um número limitado de indivíduos, e o proprietário-gerente é tipicamente dominante (Jaouen & Lasch, 2015), o que faz com que as ligações entre os níveis individual, de grupo e organizacional se tornem confusas. Isso leva a questionar se as relações teorizadas entre capacidades dinâmicas em diferentes níveis se aplicam ao contexto da microempresa. Para resolver isso, faz-se necessário investigar o papel desempenhado pelos diferentes colaboradores que atuam nessas organizações. Compreender os papéis desempenhados por esses atores permite analisar as relações entre as capacidades dinâmicas em diferentes níveis hierárquicos, o que permite ponderar adequadamente esse conceito no contexto da microempresa.

Segundo, uma possibilidade é que, devido à escassez de recursos, as capacidades dinâmicas em microempresas possam concentrar-se em apenas um pequeno número de indivíduos, o que pode tornar essas capacidades mais vulneráveis se comparadas às das grandes empresas. Essa vulnerabilidade decorre da possibilidade de os indivíduos-chave para a capacidade dinâmica deixarem a organização (Teece, 2014), fazendo com que a capacidade se perca. Isso se torna um ponto crítico da vantagem competitiva das microempresas, portanto merece ser investigado. Outro recurso escasso nas microempresas é o tempo (Kelliher & Reinl, 2009; Lévesque & Stephan, 2019). É provável que as capacidades dinâmicas exijam um investimento significativo de tempo para serem desenvolvidas e implementadas (Winter, 2003). Isso sugere que a alocação e o gerenciamento de tempo de outros funcionários pode ser uma base importante das capacidades dinâmicas, especialmente para entender por que certas capacidades enfrentam retração e desuso no longo prazo.

Corroborando o estudo apresentado por Kevill et al. (2020), Wecker et al. (2021) afirmam que a maioria dos estudos empíricos sobre capacidades dinâmicas se concentra em grandes empresas, logo um estudo empírico com diversidade de portes e segmentos contribui para a aplicação da teoria de capacidades dinâmicas nesses contextos pouco analisados.

No intuito de respaldar essas afirmações, foi feita uma busca sistemática de artigos específicos em três bases de dados: WoS, Scopus e SciELO, utilizando as palavras-chave: SME, small and medium-sized enterprises; dynamic capabilit.

Para o levantamento sistemático na base de artigos da SciELO, as palavras-chave foram traduzidas para o português. Para inclusão ou exclusão de artigos nessa busca, foram utilizados alguns critérios como: priorização de artigos publicados unicamente em periódicos científicos; escolha de artigos publicados no período compreendido entre os anos de 2018 e 2023; realização das primeiras buscas com as palavras de busca contidas apenas nos títulos. Posteriormente, as pesquisas foram mais abrangentes, englobando, além do título, o resumo e as palavras-chave.

As buscas nas três bases de dados forneceram 428 artigos, dos quais 282 pertenciam ao WoS, 142 eram oriundos do Scopus e 4 foram obtidos na SciELO. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão e eliminando-se os artigos repetidos, o novo valor da amostra foi de 60 artigos. A relação de artigos em que as micro e pequenas empresas constituem objeto de estudo e que têm como tema capacidades dinâmicas é mostrada na Tabela 2.

Tabela 2

Artigos sobre capacidades dinâmicas em micro e pequenas empresas (continua)

Autor(es) e Ano de Publicação	Título do Artigo	Objetivo e Principais Resultados
AlShehhi, M . R. et al. (2023)	Influential dynamic capabilities and small and medium enterprises' internationalization success: mediating role of international entrepreneurial orientation	Este estudo teve como objetivo analisar como a capacidade dinâmica medeia a relação entre a orientação empreendedora internacional e o sucesso da internacionalização de pequenas e médias empresas (PMEs) no contexto dos Emirados Árabes Unidos (EAU). Os resultados indicaram que a orientação para o empreendedorismo internacional tem relação positiva entre as capacidades dinâmicas e o sucesso da internacionalização, pois o valor do impacto indireto é maior do que o valor do efeito direto para o relacionamento.
Cordero Paez, L. et al. (2022)	Dynamic capabilities configurations: the firm lifecycle and the interplay of DC dimensions	Segundo este estudo, as capacidades dinâmicas (DCs) atualizam as capacidades operacionais. No entanto as dimensões DC de detecção, apreensão e reconfiguração podem se combinar em diferentes configurações que têm resultados alternativos, dependendo do estágio do ciclo de vida da empresa. O objetivo desta pesquisa foi explorar configurações de dimensões CD durante diferentes estágios do ciclo de vida das empresas que resultam em marketing operacional e capacidades tecnológicas.

		Os resultados mostraram que várias configurações de dimensões de DC e intensidade competitiva influenciam o marketing e as capacidades tecnológicas. Embora várias configurações incluam detecção, apreensão e reconfiguração, os resultados também apontaram para configurações em que nem todas as dimensões DC estavam presentes.
Min, S. e Kim, J. (2022)	Effect of opportunity seizing capability on new market development and small and medium-sized enterprise performance: Role of environmental uncertainty in the IT industry	Este artigo adotou o conceito de “capacidade de aproveitar oportunidades (OSC)” da perspectiva da capacidade dinâmica e investiga seu impacto no desempenho relativo da empresa por meio do desenvolvimento de novos mercados. Examinou-se se a incerteza ambiental influencia o efeito do OSC de uma empresa. OS resultados obtidos por meio da pesquisa com 215 PMEs de TI indicam que o desenvolvimento de novos mercados é um elo importante entre o OSC de uma empresa e o desempenho relativo. O efeito positivo do OSC de uma empresa no desenvolvimento de novos mercados é mais forte em um ambiente de negócios altamente incerto.
Zahoor, N. et al. (2022)	The role of dynamic capabilities and strategic agility of B2B high-tech small and medium-sized enterprises during COVID-19 pandemic: Exploratory case studies from Finland	Esta pesquisa focalizou o papel crítico das capacidades dinâmicas e a agilidade estratégica das pequenas e médias empresas (PMEs) de alta tecnologia business-to-business (B2B) durante a pandemia de COVID-19. Com base nos estudos de caso exploratórios de cinco PMEs de alta tecnologia finlandesas, descobriu-se que as PMEs adotaram diferentes processos e utilizaram recursos e capacidades de forma criativa para mitigar o impacto do COVID-19 e aproveitá-lo como uma oportunidade. Os resultados indicam que a adaptação ágil e a utilização de novas oportunidades foram os principais meios de lidar com as interrupções causadas pela pandemia do COVID-19. Essas descobertas indicam a utilização eficaz de capacidades de detecção e aproveitamento de oportunidades para capturar oportunidades e lidar com o impacto da pandemia em seus negócios. Os resultados sugerem ainda que o surto de COVID-19 desencadeou um instinto de sobrevivência, de luta ou de fuga entre as PMEs B2B devido a níveis sem precedentes de incerteza do mercado. No entanto a capacidade de detecção das PMEs B2B permitiu-lhes identificar as ameaças e oportunidades do mercado e compreender a situação de mercado predominante. Assim, as PMEs B2B aproveitaram as ameaças e oportunidades identificadas, reconfigurando seus modelos de negócios e operações presenciais e on-line. As tecnologias digitais facilitaram a presença on-line e promoveram a comunicação com clientes existentes e novos.
Fredrich, V. et al. (2022)	Dynamic capabilities, internationalization and growth of small- and medium-sized enterprises: The roles	Este estudo buscou verificar se as pequenas e médias empresas (PMEs) podem se beneficiar da

	of research and development intensity and collaborative intensity	internacionalização. No entanto há poucas evidências da extensão do benefício e sua dependência tanto da intensidade de pesquisa e desenvolvimento (P&D) quanto da intensidade colaborativa. Baseando-se em dados de 262 PMEs, o estudo esclarece por que algumas PMEs se beneficiam mais da internacionalização do que outras. As conclusões confirmam que as capacidades dinâmicas de uma PME afetam o seu grau de internacionalização e, indiretamente, o seu crescimento e sugerem um impacto marginal positivo no crescimento da internacionalização.
Huang, W. e Ichikohji, T. (2022)	Do Dynamic Capabilities facilitate business model innovation in small and medium-sized Chinese Family companies?	O estudo investigou se as pequenas e médias empresas (PMEs) sob influência familiar (FI) podem alcançar a inovação do modelo de negócios (IMC) por meio de capacidades dinâmicas (CDs). No geral, 259 empresas familiares de pequeno e médio porte no sudeste da China foram examinadas. Os resultados mostraram uma ligação negativa direta entre FI-DCs (capacitações de detecção, captura e transformação). Além disso, o efeito de moderação negativa do dinamismo do ambiente foi encontrado entre as capacidades de detecção e as capacidades transformadoras.
Hassani, A. e Mosconi, E. (2022)	Social media analytics, competitive intelligence, and dynamic capabilities in manufacturing SMEs	Este estudo analisou como pequenas e médias empresas (PMEs) podem aprimorar suas capacidades dinâmicas por meio de mecanismos de aprendizado, como análise de mídia social e processos de inteligência competitiva. Especificamente, este estudo se concentra nos efeitos da análise de mídia social em quatro fases da inteligência competitiva para melhorar as capacidades dinâmicas nas PMEs. Os resultados de pesquisa mostram que a análise de mídia social afeta positivamente quatro fases da inteligência competitiva, especialmente as fases de coleta e análise.
Jafari-Sadeghi et al. (2022)	Towards agility in international high-tech SMEs: Exploring key drivers and main outcomes of dynamic capabilities	A pesquisa visou explorar e avaliar os drivers que promovem a agilidade em pequenas e médias empresas (PMEs) internacionais de alta tecnologia. Nesse sentido, com base em capacidades dinâmicas, foi identificado um total de nove capacidades que ajudam as PMEs de alta tecnologia a se tornarem ágeis em suas atividades transfronteiriças.
Hernandez-Linares et al. (2021)	Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation	Nesta pesquisa, investigou-se como as quatro dimensões do construto de capacidades dinâmicas (CD) (sensação, aprendizagem, integração e coordenação) afetam individualmente o desempenho da empresa e o papel moderador da orientação para o mercado (MO) no processo. Os resultados, com base em uma amostra de 509 pequenas e médias empresas (PMEs) espanholas, sugerem que nem todas as dimensões de CD são igualmente importantes para o desempenho das PMEs.

Ren, G. Y. et al. (2021)	The impact of global dynamic capabilities on governance structure choice of partnership: The moderating effect of ambidexterity	Por meio da visão de capacidade dinâmica das empresas, este estudo desenvolveu modelos de regressão hierárquica ligando capacidades dinâmicas globais e estrutura de governança. Ele verificou empiricamente 206 PMEs tailandesas. Os resultados confirmam estudos anteriores que indicam correlações positivas entre orientação para o mercado, orientação para a aprendizagem e capacidades dinâmicas globais. Além disso, mostram que o desenvolvimento de capacidades dinâmicas globais impacta a escolha da estrutura de governança nas empresas.
Hock-Doepgen, M. et al. (2021)	Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs	Este trabalho examinou o impacto que os recursos internos e externos têm no modelo de negócios e como esses efeitos são moderados por sua tolerância ao risco. Analisou-se uma amostra de 197 pequenas e médias empresas (PMEs). Os resultados indicam que as capacidades de conhecimento estimulam o modelo de negócio e que esse relacionamento é fortalecido para empresas com alta tolerância ao risco. O conhecimento interno só é eficaz para empresas com baixa tolerância ao risco.
Vasconcelos, R. B. B. de et al. (2021)	Innovation in micro and small enterprises: Resources and capabilities	Este estudo buscou identificar os recursos relevantes para a composição das capacidades gerenciais e transacionais no contexto das micro e pequenas empresas (MPEs). Os resultados demonstram que a capacidade gerencial é composta pelo relacionamento com a sociedade e fornecedores, liderança, compartilhamento de informações e conhecimentos e gestão de pessoas. Mostram também que a capacidade transacional é composta pelo relacionamento com os clientes e pelos resultados obtidos pela empresa.
Rodrigues, M. et al. (2021)	Success factors of smes: Empirical study guided by dynamic capabilities and resources-based view	Este trabalho se propôs a identificar e analisar os fatores de sucesso de pequenas e médias empresas (PMEs) seguindo as linhas de capacidades dinâmicas e visões baseadas em recursos. A partir de uma análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os proprietários-gestores dessas PMEs, os fatores de sucesso mais importantes identificados foram: (1) planejamento estratégico, (2) capacidade do gestor/gestão, (3) empreendedorismo e inovação, (4) recursos, (5) redes/parcerias e (6) financiamento. Esses fatores são considerados como impulsionadores do crescimento sustentado e da criação de vantagem competitiva para as PMEs em suas regiões. Os resultados mostram também que as PMEs estão orientadas para o sucesso, embora ainda seja necessária alguma evolução na forma como são geridas.
Yousaf, Z. (2021)	Go for green: green innovation through green dynamic capabilities: accessing the	Este estudo visou investigar o efeito das capacidades dinâmicas, da cocriação e de

	mediating role of green practices and green value co-creation	práticas de valor na inovação em PMEs. Os resultados provaram que esses construtos melhoram o mecanismo de inovação nessas empresas.
Chen, Y. et al. (2021)	When change is all around: How dynamic network capability and generative NPD learning shape a firm's capacity for major innovation	Com base na teoria da capacidade dinâmica, argumentou-se neste estudo que uma empresa precisa ser capaz de sentir, aproveitar e transformar os relacionamentos para o desenvolvimento de novos produtos. Os resultados fornecem evidências de que a capacidade dinâmica influencia a reconfiguração de recursos como o conhecimento e de que há influência combinada do dinamismo externo (ambiental) e interno (organizacional) nessa relação.
Canhoto, A. I. et al. (2021)	Digital strategy aligning in SMEs: A dynamic capabilities perspective	Investigou-se nesta pesquisa como 43 PMEs, em cinco setores da indústria, adotam o alinhamento digital empregando capacidades dinâmicas. Demonstrou-se que o papel da liderança nas PMEs implementa a estratégia digital.
Mongkol, K. (2021)	The influence of dynamic capabilities on performance of small and medium firms: The case of thai SMEs	Este estudo examinou o impacto das capacidades dinâmicas (inovação, absorção e adaptação) no desempenho das PMEs. Os resultados indicaram que todos têm um impacto positivo e significativo no desempenho das PMEs, no entanto elas devem priorizar a capacidade inovadora, investindo e prestando mais atenção à inovação e à criatividade e, em seguida, à capacidade de adaptação e absorção das empresas.
Moura, G. B. de e Saroli, L. G. (2021)	Sustainable value chain management based on dynamic capabilities in small and medium-sized enterprises (SMEs) –	Esta pesquisa buscou analisar a gestão sustentável da cadeia de valor com base em capacidades dinâmicas em pequenas e médias empresas (PMEs). Os resultados demonstram que “quebrar” barreiras nos processos é importante para estabelecer a cadeia de valor sustentável, gerando capacidades dinâmicas com a readaptação das atividades.
Liu, H. M. (2021)	Effect of partnership quality on SMEs success: Mediating role of coordination capability and organisational agility	Este estudo buscou demonstrar o que, ao construir a qualidade de parceria benéfica (PQ), uma empresa pode acessar recursos externos e complementares para melhorar sua capacidade de coordenação (CC) e aumentar a agilidade organizacional (OA) para responder à variabilidade do ambiente de negócios, favorecendo o desempenho organizacional (FP). Os resultados mostram que PQ superior aumenta FP. Além disso, há mecanismos de CC e OA que oferecem evidências de que PQ promove FP.
Ferreira, J. et al. (2021)	Dynamic capabilities and mediating effects of innovation on the competitive advantage and firm's performance: The moderating role of organizational learning capability	Este estudo se propôs a investigar o impacto das capacidades de exploração e exploração na vantagem competitiva (CA) e no desempenho, considerando o papel mediador das capacidades de inovação (CIs) e o papel moderador da capacidade de aprendizagem organizacional (OLC) nos relacionamentos propostos. Observou-se que há impacto direto e indireto da

		exploração e da exploração nas variáveis da CA, o papel mediador da IC na CA e no desempenho, e o efeito moderador da OLC em uma economia de transição.
Hermawati, A. e Gunawan, E. (2021)	The implementation of dynamic capabilities for small and medium-sized enterprises in creating innovation	Esta pesquisa analisa o processo de adaptação de pequenas e médias empresas (PMEs) a um ambiente volátil, apoiado em aprendizado, conhecimento e inovação. O estudo demonstrou que os gerentes devem ajustar a inovação a um ambiente em mudança e atualizar continuamente os planos pré-determinados. Demonstrou também que a aprendizagem é um processo contínuo necessário para a inovação. Por esta razão, a aprendizagem é necessária em todos os processos de capacidade dinâmica.
Zhou, L. et al. (2021)	Ambidexterity in social capital, dynamic capability, and SMEs' performance: Quadratic effect of dynamic capability	Neste estudo, a importância da ambidestria organizacional foi ressaltada em diferentes campos da gestão. Para tanto, usou-se um método distinto a fim de medir as diferenças no grau de ambidestria para preencher a lacuna dos estudos anteriores e fornecer mais insights ao gerenciamento bem-sucedido de exploração e exploração. Os resultados indicam que as capacidades de exploração e exploração exercem efeito não linear no desempenho. Da mesma forma, a ambidestria e sua interação com a orientação para o mercado têm influência positiva no desempenho da empresa.
Clampit, J. A. et al. (2021)	Performance stability among small and medium-sized enterprises during COVID-19: A test of the efficacy of dynamic capabilities	A pesquisa testou a aptidão das capacidades dinâmicas (CDs) de prever o desempenho das PMEs durante a pandemia. Descobriu-se que os CDs previram significativamente tanto os níveis operacionais quanto a receita. Além disso, embora a literatura empírica sugira que o tamanho das PME está positivamente relacionado à eficácia do CD, descobriu-se que esse efeito foi revertido durante a pandemia de COVID-19, pois a ligação positiva entre CDs e desempenho foi mais forte para PMEs menores.
Mukhtar, D. et al. (2021)	Developing dynamic capabilities for new product development in business ecosystem: Case study of Malaysian firms	Este artigo qualitativo apresentou dois estudos de caso de empresas que recebem suporte comercial e técnico do ecossistema de alta tecnologia. Os resultados evidenciaram que o ambiente de negócios, em termos do programa de apoio do governo para setores de alta tecnologia, criou o efeito de aumentar as capacidades de inovação nos processos de desenvolvimento de novos produtos (NPD).
Fabrizio, C. M. et al. (2021)	Competitive advantage and dynamic capability in small and medium-sized enterprises: a systematic literature review and future research directions	Neste estudo, por meio de uma revisão de literatura, identificaram-se: (1) procedimentos metodológicos; (2) ambiente organizacional; (3) desempenho organizacional; (4) recursos/perfil e (5) pesquisa organizacional, que foram usados para capturar noções sobre capacidades dinâmicas e vantagem competitiva para

		PMEs. Como resultado, os três clusters mostraram que há influência positiva das capacidades dinâmicas na vantagem competitiva e que as variáveis de desempenho mediam o impacto na capacidade de inovação.
Raza, J. et al. (2021)	Sustainable supply management practices and sustainability performance: The dynamic capability perspective	Este estudo teve como objetivo construir e examinar um modelo de práticas de gestão de suprimentos sustentáveis (SSM) e desempenho de sustentabilidade (SP) a partir de uma perspectiva de capacidade dinâmica. Os resultados destacam que as práticas de SSM afetam positivamente a cadeia de suprimentos (SCRM), a capacidade de rede (NC) e o desempenho de sustentabilidade (SP). Além disso, o tamanho da empresa modera os relacionamentos hipotéticos diferencialmente baseados em pequenas e médias empresas (PMEs) versus grandes empresas.
Ahmad, N. et al. (2021)	How do the dynamic capabilities of Malaysian service small and medium-sized enterprises (SMEs) translate into international performance? Uncovering the mechanism and conditional factors	O objetivo deste artigo foi fornecer evidências empíricas sobre o mecanismo e os fatores condicionais que traduzem capacidades dinâmicas no desempenho internacional de pequenas e médias empresas (PMEs) prestadoras de serviços. Os resultados revelam que as capacidades dinâmicas entre a capacidade tecnológica e o capital relacional requerem a intervenção de ofertas de serviços inovadores e facilitação do governo para melhorar o desempenho internacional. Também indicaram que os relacionamentos dependiam da orientação empreendedora das PMEs.
Cannas, R. (2021)	Exploring digital transformation and dynamic capabilities in agrifood SMEs	O estudo explorou a transformação digital em pequenas e médias empresas (PMEs) agroalimentares por meio de uma estrutura de capacidades dinâmicas. Conclui-se que capacidades dinâmicas distintivas são lideradas por um sentimento de pertencimento em empresas orientadas para o valor territorial e pela colaboração entre os stakeholders das empresas, que se sentem membros de uma família extensa. O estudo também mostra que as capacidades pessoais estão associadas a um domínio de gênero e que a digitalização remodela não apenas as estruturas organizacionais, mas também as sociais.
Soluk, J. e Kammerlander, N. (2021)	Digital transformation in family-owned Mittelstand firms: A dynamic capabilities perspective	Segundo este estudo, não está claro como as pequenas e médias empresas controladas por famílias com restrições de recursos lidam com a transformação digital. Com base na análise de padrões internos e cruzados, os autores argumentaram que a transformação digital das empresas é um processo que consiste em três etapas, a saber, digitalização de processos, digitalização de produtos e serviços e digitalização de modelos de negócios. A partir disso, eles revelaram gatilhos para cada estágio e as capacidades dinâmicas necessárias ao longo deste processo. Além disso,

		identificaram que há três combinações de facilitadores e barreiras que apoiam ou dificultam o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e, assim, aceleram ou impedem o avanço do processo de transformação digital.
Valdez-Juárez, L. E. e Castillo-Vergara, M. (2021)	Technological capabilities, open innovation, and eco-innovation: Dynamic capabilities to increase corporate performance of smes	Este estudo buscou analisar a relação entre capacidade tecnológica, inovação aberta e ecoinovação no desempenho corporativo. Os principais resultados mostram que a capacidade tecnológica influencia significativamente as práticas de inovação e não afetam o desempenho corporativo. Os resultados também confirmam os efeitos positivos que a ecoinovação e a inovação aberta têm no desempenho corporativo das PMEs.
Peng, M. Y.-P. e Lin, K.-H. (2021)	International networking in dynamic internationalization capability: The moderating role of absorptive capacity	Este trabalho explorou a relação entre relacionamento de rede internacional, capacidade de absorção e capacidade de internacionalização dinâmica e seu impacto no desempenho internacional de pequenas e médias empresas. Os resultados confirmam estudos anteriores que afirmam uma relação positiva entre relacionamento de rede internacional, capacidade de internacionalização dinâmica e desempenho internacional. Além disso, os resultados indicam que a capacidade absorptiva modera positivamente a relação entre o relacionamento em rede internacional e a exploração internacional.
Akenroye, T. O. et al. (2020)	Dynamic capabilities for SME participation in public procurement	Este artigo teve como objetivo mostrar como a teoria das capacidades dinâmicas pode melhorar a participação das PMEs na contratação pública. Uma análise teórica foi realizada para identificar possíveis relações entre os fatores relatados na literatura como barreiras à participação das PMEs na contratação pública e diferentes componentes das capacidades dinâmicas.
Rashidirad, M. e Salimian, H. (2020)	SMEs' dynamic capabilities and value creation: the mediating role of competitive strategy	O objetivo desta pesquisa foi explicar o papel das capacidades dinâmicas na capacidade das pequenas e médias empresas (PMEs) de criar valor e também investigar a relação entre as diferentes capacidades dinâmicas, estratégia competitiva e fontes de valor das PMEs. As descobertas ilustram que as capacidades de detecção, aprendizagem, integração e coordenação desempenham um papel significativo na criação de valor das PMEs, e a estratégia competitiva medeia o impacto das capacidades dinâmicas na criação de valor.
Santos, S. S. S. dos et al. (2020)	The effect of the use of social media and dynamic capabilities on market performance of micro, small and medium-sized firms	Este artigo analisou o impacto da relação entre o uso das mídias sociais, das capacidades dinâmicas e do desempenho mercadológico nas empresas, bem como o papel mediador das capacidades dinâmicas na relação entre o uso das mídias sociais e o desempenho mercadológico. Os resultados apontam que há efeito positivo do uso de mídias

		sociais nas capacidades dinâmicas, bem como do uso de mídias sociais no desempenho mercadológico. Porém as capacidades dinâmicas não mediam a relação entre o uso das mídias sociais e o desempenho mercadológico.
Rodríguez, A. J. G. et al. (2020)	Validity of dynamic capabilities in the operation based on new sustainability narratives on nature tourism SMEs and clusters	Este estudo visou validar as relações entre as capacidades dinâmicas na operação de pequenas e médias empresas (PMEs) que constituem o cluster Ecoturismo na Colômbia. Os dados obtidos demonstram que as capacidades dinâmicas de absorção, adaptação e inovação influenciam o funcionamento das PMEs. Quanto ao nível do cluster, existe uma relação positiva na interação das capacidades de absorção e inovação.
Singh, S. K. et al. (2020)	How firm performs under stakeholder pressure: Unpacking the role of absorptive capacity and innovation capability	Esta pesquisa investigou como as PMEs utilizam sua capacidade de absorção para melhorar seu desempenho. Os resultados sugerem que a capacidade de absorção influencia o desempenho da empresa.
Khan, K. U. et al. (2020)	Impact of intangible resources (dominant logic) on SMEs innovation performance, the mediating role of dynamic managerial capabilities: Evidence from China	O objetivo deste artigo foi examinar o papel dos recursos intangíveis sob a visão baseada em recursos (RBV), como lógica dominante e capacidades gerenciais dinâmicas (capital humano gerencial, capital social e gerencial) no desempenho de inovação de pequenas e médias empresas (PMEs). Os resultados confirmam que a lógica dominante e as capacidades gerenciais dinâmicas são recursos intangíveis valiosos e influenciam positiva e significativamente o desempenho de inovação das PMEs. Além disso, o capital humano gerencial, o capital social e a cognição gerencial (capacidades gerenciais dinâmicas) desempenham um papel mediador significativo entre a lógica dominante e o desempenho de inovação das PMEs.
Dewi, R. S. et al. (2020)	Adaptive capability: Capability to create innovation and competitive advantages of SME's in the industry 4.0 era	Este estudo visou explorar como a capacidade da empresa aumenta as vantagens competitivas por meio da inovação. Os resultados da pesquisa mostram que a capacidade adaptativa teve uma influência positiva na inovação e nas vantagens competitivas.
Rehman, N. et al. (2020)	Information technology and firm performance: Mediation role of absorptive capacity and corporate entrepreneurship in manufacturing SMEs	Este trabalho investigou o papel interveniente da capacidade de absorção e do empreendedorismo corporativo. Os resultados da pesquisa mostram que a capacidade de absorção e o empreendedorismo corporativo mediam parcialmente a relação entre as capacidades de TI e o desempenho da empresa.
Rua, O. L. (2020)	Absorptive capabilities and export performance: What is the connection?	Este estudo buscou analisar a influência da capacidade de absorção no desempenho exportador de 247 pequenas e médias empresas. Os resultados sugerem que as capacidades de absorção têm uma influência positiva e significativa no desempenho das exportações.
Eikelenboom, M. e Jong, G. de. (2019)	The impact of dynamic capabilities on	O objetivo deste estudo foi investigar o

	the sustainability performance of SMEs	efeito das capacidades dinâmicas integrativas no desempenho social, ambiental e econômico das PMEs. Os resultados empíricos destacam a importância das capacidades dinâmicas integrativas externas para todos os três pilares do desempenho da sustentabilidade nas PMEs.
Wardaya, A. et al. (2019)	Mediating effects of digital marketing on dynamic capability and firm performance: Evidence from small and medium-sized enterprises (SMEs) in Indonesia	Este estudo buscou entender o papel do marketing digital (DM) e da capacidade dinâmica (DC) sobre o desempenho (SP) das PMEs na Indonésia. Os resultados mostram que o DM atua como um mediador na relação entre DC e SP.
Owoseni, A. e Twinomurinzi, H. (2019)	The dynamic capabilities of small and medium-scale enterprises using mobile apps in Lagos, Nigeria	Este trabalho buscou entender como os aplicativos móveis são usados para aprimorar as diferentes capacidades absorptivas, adaptativas e inovadoras. Os resultados demonstram que há uma relação significativa entre os construtos.
Cenamor, J. et al. (2019)	How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity	O estudo examinou o efeito da capacidade da plataforma digital e da capacidade da rede no desempenho financeiro das PMEs. Também verificou como as orientações de exploração e exploração moderam essa relação. Os resultados indicam que a capacidade da plataforma digital tem um efeito indireto positivo no desempenho das PMEs por meio da capacidade da rede. O estudo também mostra que as orientações de exploração e exploração moderam negativa e positivamente esse efeito, respectivamente.
Limaj, E. e Bernroider, E. W. N. (2019)	The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs	Este estudo investigou se formas equilibradas de culturas organizacionais moderam os efeitos das capacidades absorptivas (CA) realizadas para gerar simultaneamente inovações exploratórias. Os resultados mostram que os efeitos da CA potencial nas inovações exploratórias das organizações são totalmente mediados pela CA realizada das organizações. Os efeitos positivos do CA realizado na inovação dependem do equilíbrio cultural geral da organização, que, no entanto, não afeta a forte ligação entre o CA potencial e o CA realizado.
Easmon, R. B. et al. (2019)	Social capital and export performance of SMEs in Ghana: The role of firm capabilities	O objetivo deste artigo foi compreender a relação do capital social e das capacidades dinâmicas com o desempenho exportador de pequenas e médias empresas (PMEs) em Gana. Os resultados revelam que o capital social das PME exerce a maior influência no seu desempenho exportador. As capacidades de inovação e marketing também são os principais impulsores do desempenho das exportações entre as PMEs, pois mediam totalmente a relação capital social/desempenho das exportações.
Maldonado-Guzman, G. et al. (2019)	Innovation capabilities and performance: Are they truly linked in SMEs?	Este estudo investigou os efeitos que as capacidades de inovação exercem no desempenho empresarial de pequenas e médias empresas (PMEs) no México. Os resultados obtidos mostram que a

		inovação em produtos, processos, marketing e gestão tem um efeito positivo e significativo no retorno de negócios das PMEs mexicanas.
Jin, B. e Cho, H. J. (2018)	Examining the role of international entrepreneurial orientation, domestic market competition, and technological and marketing capabilities on SME's export performance	Este estudo visou ampliar a compreensão sobre o desenvolvimento das capacidades organizacionais das pequenas e médias empresas (PME) e suas contribuições para o desempenho exportador, incorporando dois antecedentes: um do ambiente interno (orientação empreendedora internacional) e outro do ambiente externo (concorrência no mercado interno). Os resultados mostram que a orientação empresarial internacional e a competição no mercado doméstico levaram as PMEs a desenvolver suas capacidades tecnológicas e de marketing, levando a um melhor desempenho nos mercados internacionais. Foram descobertos efeitos mediadores completos das capacidades tecnológicas e de marketing entre a orientação empresarial internacional e o desempenho das exportações.
Liu, H. M. e Yang, H. F. (2019)	Managing network resource and organizational capabilities to create competitive advantage for SMEs in a volatile environment	O estudo propôs que as pequenas e médias empresas (PMEs) possam explorar a relação das redes interfirmas para acessar recursos e informações externas, aumentando, assim, sua agilidade organizacional e capacidade de absorção em um ambiente de negócios, permitindo um desempenho organizacional superior.
Khalife, E. e Montmorillon, B. (2018)	SME Leaders' management practices in a turbulent context. The case of Lebanon	A pesquisa visou compreender como os gestores libaneses conseguem sobreviver em um contexto turbulento, marcado por mudanças que se renovam quase constantemente, mostrando como, em tal ambiente, conseguem mobilizar recursos e habilidades e implantar capacidades dinâmicas para desenvolver práticas sustentáveis.
Zhai, Y. M. et al. (2018)	An empirical study on entrepreneurial orientation, absorptive capacity, and SMEs' innovation performance: A sustainable perspective	Este estudo discutiu a relação entre orientação empreendedora, capacidade de absorção, dinamismo ambiental e desempenho de inovação tecnológica corporativa. Os resultados mostram que a relação entre orientação empreendedora e desempenho em inovação é significativamente positiva. Mostram também que a capacidade absorptiva pode moderar positivamente essa relação. Quando o ambiente externo está em alto dinamismo, o efeito moderador da capacidade absorptiva será mais forte do que quando o ambiente está em baixo dinamismo.
Miocevic, D. e Morgan, R. E. (2018)	Operational capabilities and entrepreneurial opportunities in emerging market firms: Explaining exporting SME growth	Esta pesquisa buscou investigar a interação entre capacidades operacionais (OC) e oportunidades empreendedoras e seu impacto geral no crescimento das PMEs exportadoras. Os resultados demonstram que as capacidades de detecção de mercado são vitais para aumentar a capacidade de reconhecimento de oportunidades das PME exportadoras e que a taxa de exploração de oportunidades

		internacionais leva ao crescimento da empresa. Além disso, os resultados do estudo mostram que a ligação entre o aumento da taxa de exploração de oportunidades internacionais contribui mais para o crescimento quando as PMEs exportadoras têm capacidades de adaptação e inovação altamente desenvolvidas.
Joensuu-Salo, S. et al. (2018)	Firm performance among internationalized SMEs: The interplay of market orientation, marketing capability and digitalization	O objetivo deste estudo foi melhorar a compreensão sobre (1) o impacto da orientação para o mercado, capacidade de marketing e digitalização no desempenho das pequenas e médias empresas (PMEs) e (2) as diferenças nesse impacto entre empresas internacionalizadas PMEs e PMEs que operam apenas nos mercados domésticos. Os resultados mostram que a capacidade de marketing medeia o efeito da orientação para o mercado no desempenho da empresa. Para o sucesso de empresas internacionalizadas nos mercados estrangeiros, a orientação para o mercado e a capacidade de marketing são cruciais. No entanto a digitalização não tem efeito sobre o desempenho das empresas internacionalizadas. Sobre outras empresas, o efeito é direto e significativo.
Rua, O. L. (2018)	From intangible resources to export performance: Exploring the mediating effect of absorptive capabilities and innovation	Este estudo buscou analisar a influência dos recursos intangíveis no desempenho exportador, considerando o efeito mediador das capacidades de absorção e inovação. Os resultados sugerem que: os recursos intangíveis têm uma influência positiva, significativa e direta nas capacidades de absorção e no desempenho das exportações; os recursos intangíveis não exercem uma influência direta e significativa sobre a inovação e, na direção oposta, as capacidades absorptivas exercem uma influência positiva, significativa e direta sobre ela; a inovação tem uma influência positiva, significativa e direta no desempenho exportador, ao contrário das capacidades de absorção, que não têm uma influência direta e significativa; a inovação tem um efeito mediador na relação entre recursos intangíveis e desempenho exportador, o mesmo não ocorrendo na relação entre capacidade de absorção e desempenho exportador.
Pierre, A. e Fernandez, A. S. (2018)	Going deeper into SMEs' innovation capacity: Na empirical exploration of innvation capacity factors	Este estudo propôs um quadro de análise que aprofunde a capacidade de inovação das PME, com base nas especificidades dessas empresas. Os resultados confirmam e discutem dez dimensões críticas da capacidade de inovação das PMEs anteriormente destacadas pela literatura e revelam quatro novas dimensões.
Brink, T. (2018)	Organising of dynamic proximities enables robustness, innovation and growth: The longitudinal case of small and medium-sized enterprises (SMEs) in food producing firm networks	Esta pesquisa visou esclarecer como a dinâmica de proximidade entre PMEs em redes de empresas pode se desenvolver para permitir inovação e crescimento. Os resultados mostram as fortes pressões do mercado, da concorrência e das forças

		regulatórias sofridas pelas PMEs. Os resultados longitudinais mostram que as proximidades complementares de aproximações geográficas, organizacionais, temporais, técnicas, cognitivas, de visão e, principalmente, virtuais são importantes para a inovação e para o crescimento, proporcionando, predominantemente, robustez às PMEs. A sumarização dos resultados revela um modelo para organizar a interação dinâmica de proximidades para complementar as capacidades das próprias PMEs.
Hamidi, D. Y. (2018)	Building dynamic capabilities - chairperson's leadership, knowledge and experience in SMEs	Este estudo buscou compreender a influência dos gestores das PMEs na construção de capacidades dinâmicas. Os resultados mostram que a liderança do gestor tem um forte efeito na capacidade das empresas de construir capacidades dinâmicas. Também demonstram que o conhecimento específico do gestor tem uma associação positiva com as habilidades das empresas para construir capacidades dinâmicas. No entanto o resultado também revela que a experiência dos gestores tem um efeito reverso moderado nas habilidades das empresas para construir capacidades dinâmicas.

Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme se observa na Tabela 2, a despeito dos esforços de pesquisa realizada nas bases citadas anteriormente, foram obtidos, como resultados, apenas 60 artigos que exploravam a relação entre capacidades dinâmicas e micro e pequenas empresas. As pesquisas nesse âmbito ainda não são expressivas se comparadas com as feitas em grandes empresas. Contudo os artigos citados contribuem para o entendimento da relação entre capacidade dinâmica e MPEs.

Geralmente, o que se observa em empresas menores é o uso das habilidades dos seus fundadores, ou seja, suas capacidades gerenciais dinâmicas, e o foco se concentra nos recursos financeiros. A capacidade gerencial melhora a eficiência organizacional, o compartilhamento do conhecimento e a aprendizagem organizacional, o que impacta positivamente o desempenho da organização. Empreendedores com capacidade gerencial têm uma melhor compreensão da situação de sua organização. Essa visão foi observada por Helfat e Martins (2015). Só o fato de possuir recursos não garante que uma organização tenha desempenho superior. Por esse motivo, é necessária a capacidade gerencial para orquestrar recursos e assim obter vantagem competitiva (Wecker et al., 2021).

Enfrentando uma forte pressão no ambiente de negócios que se apresenta em constante mudança, um número crescente de MPEs precisa competir com rivais poderosos, mudanças nas demandas dos clientes e rápidos avanços tecnológicos. Portanto é ainda mais importante para as MPEs, que tendem a ter recursos limitados, concentrar-se no investimento em recursos que prometem maior retorno do seu investimento. Isso não significa que as capacidades dinâmicas não forneçam benefícios; eles provavelmente serão necessários em certos limites (Hernández-Linares et al., 2020). Os recursos tangíveis são cruciais para o seu crescimento, no entanto recursos intangíveis, como as capacidades e competências do seu capital humano são algo que pode ditar e/ou facilitar o sucesso desse tipo de empresa. Assim, as capacidades dinâmicas fornecem um arcabouço teórico adequado para a sobrevivência das MPEs (Rodrigues et al., 2021).

Conforme apontado na literatura, empreendedores e gestores são os agentes-chave das mudanças nas organizações, já que tomam as decisões em relação a recursos ociosos ou então recombina recursos de forma inovadora, trazendo novas capacidades em cenários inéditos ou já existentes (Zahra et al., 2006). Destaca-se ainda a possibilidade de compreender os microfundamentos das capacidades dinâmicas não apenas no contexto das grandes empresas, mas em outros contextos, como o de micro e pequenas empresas. Contudo Cassol et al. (2016) consideram que, mesmo com o aumento de pesquisas sobre capacidades dinâmicas, poucas são aquelas sobre pequenas e médias empresas.

Há vários trabalhos empíricos que buscaram evidenciar o papel dos microfundamentos apresentados por Teece (2007) para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas em diferentes contextos, a maioria em grandes empresas. É o que se observa, por exemplo, nos trabalhos mencionados a seguir. Scherer (2017) verificou as aplicações dos microfundamentos das capacidades dinâmicas em rotinas de uma empresa de grande porte localizada no sul do Brasil e que possui unidades também em outros nove países da América do Sul, América do Norte, Europa, África e Ásia. Para o microfundamento *sensing*, a empresa adota, por exemplo, visitas a clientes, participação em feiras e eventos, análise de portfólio de produtos da empresa, pesquisa de mercado, análise de concorrência e tendências. Em relação ao microfundamento *seizing*, usa análise de viabilidade econômica, avaliação de protótipos, avaliação da capacidade física e

tecnológica interna, plano de capacitação dos colaboradores e programas de incentivos para geração de ideias pelos colaboradores. Já o *reconfiguring* considera equipes multifuncionais em projetos, indicadores para acompanhamento e gestão de projetos e banco de ideias.

Birkinshaw et al. (2016) realizou um estudo de três casos com grandes empresas de diferentes segmentos: Nestlé S. A. (alimentos), GlaxoSmithKline (farmacêutica) e BMW (automotiva). Esses autores desenvolveram uma integração conceitual entre capacidades dinâmicas e perspectivas de ambidestria para entender como as empresas se adaptam à mudança descontínua e demonstraram que não é possível identificar um conjunto universal de capacidades dinâmicas. Em vez disso, o conjunto distinto de capacidades necessárias depende de qual dos três modos de adaptação (separação estrutural, integração comportamental ou alternância sequencial) foi priorizado pela empresa.

A Nestlé desenvolveu uma capacidade de vinculação de recursos para orquestrar a interação de capacidades de detecção (*sensing*) e captura (*seizing*) em suas unidades operacionais. Para se adaptar por meio da integração comportamental, a GSK desenvolveu um recurso de modelagem de contexto que permitiu que suas unidades operacionais percebessem e aproveitassem oportunidades (*sense e seize*) ao mesmo tempo. Para fazer a alternância sequencial funcionar de forma eficaz, a BMW construiu uma capacidade de mudança de foco, o que lhe permitiu avaliar suas atividades de detecção e captura (*sensing e seizing*) ao longo do tempo. O estudo mostrou também que *sensing* e *seizing* são tipicamente capacidades de linha de frente, desenvolvidas e implementadas por aquelas unidades operacionais gerenciadoras. A *reconfiguration* é tipicamente uma capacidade de ordem superior, desenvolvida e implementada por altos executivos, como forma de obter o nível certo de coordenação e equilíbrio entre detecção e apreensão em todas as unidades operacionais.

Já Souza e Takahashi (2019), em seu trabalho, ao tratarem a capacidade de reconfiguração, analisaram como as capacidades dinâmicas (CD) afetam a aprendizagem organizacional (OL) em uma instituição de ensino superior (IES). Em relação à reconfiguração, utilizaram-se investimentos físicos e financeiros em novas

unidades e tecnologia. Houve treinamento de funcionários, contratação de novos profissionais, desenvolvimento de sistemas administrativos, modificação de alguns processos de controle, mudança de valores, expansão do relacionamento com parceiros, entre outras atividades organizacionais. O estudo concluiu que as capacidades dinâmicas contribuem para o processo de inovação.

Em relação às capacidades dinâmicas percepção, aproveitamento e reconfiguração, quando analisadas no contexto de micro e pequenas empresas, M. S. A. Silva et al. (2019) afirmam que a capacidade de percepção, no sentido de identificar as necessidades dos clientes, é mais utilizada pelas MPEs de forma indireta, a partir de um diálogo genérico com seus clientes. Por outro lado, a maioria dessas empresas apresenta capacidades dinâmicas de captura associadas principalmente à gestão da marca, e várias delas desenvolveram tais capacidades no âmbito do design de novos produtos, processos ou serviços que gerem uma experiência mais agradável para os clientes. Quanto à capacidade de reconfiguração, a maior parte dessas empresas tem essa capacidade no âmbito da otimização de seus recursos físicos e de conhecimento.

No estudo realizado por Heider et al. (2021), identificou-se que na inovação do modelo de negócios das micro e pequenas empresas alemãs evidenciou-se que as capacidades de detecção e aproveitamento de oportunidades levavam a uma criação e proposição de valor mais inovadora, enquanto uma maior ênfase na transformação na captura de valor do modelo de negócios.

Já Rashidirad e Salimian (2020) analisaram o papel das capacidades dinâmicas em micro e pequenas empresas sediadas no Reino Unido. Os autores desse estudo sugerem que os gestores busquem continuamente oportunidades no mercado dinâmico atual (detecção), desenvolvam novas ideias e explorem novas tecnologias e desenvolvimento de conhecimento, inter-relacionem informações, conhecimentos e atividades em toda a amplitude de suas empresas e reconfigurem os seus recursos.

Qian (2021) estudou uma pequena instituição chinesa por meio da teoria de capacidades dinâmicas. Segundo ele, o êxito estratégico da empresa deveu-se ao seu dinamismo em antever oportunidades e riscos e reestruturar seus recursos. Esse dinamismo resultou de

um forte espírito empresarial e de um elevado capital social, tanto no nível individual como no institucional. O aproveitamento das oportunidades deveu-se a cinco microfundamentos: o posicionamento da empresa na cadeia de valor, a integração de recursos, a inclusão de complementos, a flexibilidade organizacional e a dedicação na implementação dessas capacidades. Por sua vez, a capacidade de minimizar riscos e reconfigurar recursos resultou de aprendizagem organizacional e de uma boa gestão da informação.

Garrido et al. (2019), em seus estudos, propuseram uma escala para a medição de CDs que englobasse as diversas dimensões do conceito (*sense, seize e reconfiguration*), como proposto por Teece (2007), e também integraram as diferentes perspectivas de outros estudos, como os de Zollo e Winter (2002), Zahra e George (2002) e Eisenhardt e Martin (2000). A escala proposta por Garrido et al. (2019) foi utilizada nesta tese para analisar os conceitos de Teece em relação às micro e pequenas empresas. A Tabela 3 ilustra os resultados da integração dessas diferentes perspectivas, conforme proposto por Garrido et al. (2019). Baseia-se na fundação proposta por Teece (2007), uma vez que esta é a mais abrangente e que melhor atende ao objetivo deste trabalho. A essa proposta foram integrados elementos de outros estudos. A integração resultante é a base da escala usada neste estudo.

Tabela 3
Dimensões das CDs e seus microfundamentos

Dimensões das CDs e seus Microfundamentos

Capacidades e Microfundamentos	
<i>Sense</i> : pesquisar e explorar oportunidades em tecnologias e mercados	
<ul style="list-style-type: none"> • Investimento constante em P&D; identificar necessidades do cliente; coletar informações de diferentes fontes e filtrá-las; monitorar as atividades de concorrentes, clientes e fornecedores; monitorar a evolução estrutural do negócio; monitorar o desenvolvimento tecnológico interno e externo. 	Teece (2007)
<ul style="list-style-type: none"> • Acumular conhecimento tácito por meio da experiência e atos de criatividade. 	Zollo and Winter, (2002)
<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir conhecimento e desenvolver mecanismos para receber transferências de conhecimento. 	Zahra and George (2002)
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver rotinas para a criação de conhecimento em que a gerência e os trabalhadores construam “novos pensamentos” dentro da empresa. 	Eisenhardt and Martin (2000)
<i>Seize</i> : transformação dessas oportunidades em novos produtos, serviços e processos	
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver novos produtos, processos e serviços; foco na gestão e em atividades funcionais; investir em tecnologia e design para atingir um mercado alvo; criar, adaptar, melhorar e, se necessário, substituir modelos de negócios; adquirir tecnologias externamente e desenvolvê-las internamente; aperfeiçoar a capacidade de absorção por meio de atividades de aprendizado e acúmulo de habilidades. 	Teece (2007)
<ul style="list-style-type: none"> • Articular conhecimentos. 	Zollo and Winter, (2002)
<ul style="list-style-type: none"> • Rotinas de assimilação e internalização de conhecimentos; tomar decisões estratégicas. 	Zahra and George (2002)
<i>MTR</i> : reconfiguração e recombinação de ativos e estrutura organizacional para garantir a evolução da empresa	
<ul style="list-style-type: none"> • Definir parcerias na cadeia de valor; descentralizar atividades e decisões; flexibilidade; orquestrar ativos, alinhá-los, realinhá-los e redistribuí-los; capacidade de integrar conhecimentos e ativos externos; capacidade de compartilhar conhecimento; monitorar e proteger a transferência de tecnologia e a propriedade intelectual. 	Teece (2007)
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver processos de codificação do conhecimento para disseminá-lo e gerar novas propostas para alterar as rotinas da empresa. 	Zollo and Winter, (2002)
<ul style="list-style-type: none"> • Explorar o novo conhecimento criado. 	Zahra and George (2002)
<ul style="list-style-type: none"> • Reconectar redes de colaborações da firma para gerar novas combinações de recursos; abandonar combinações de recursos que não mais fornecem uma vantagem competitiva. 	Eisenhardt and Martin (2000)

Fonte: Garrido et al. (2019). Capacidades Dinâmicas: Uma proposta de medição e sua relação com o desempenho. *Brazilian Business Review*, 17, 46-65.

Entender como as empresas podem utilizar as capacidades de percepção, aproveitamento e reconfiguração possibilita-lhes elaborar estratégias sustentáveis, contribuindo para o alcance de vantagem competitiva e, conseqüentemente, do desempenho satisfatório.

2.5 Desempenho organizacional

De acordo com Hudson (2001), o desempenho de uma empresa é definido pela maneira eficiente como ela implementa suas estratégias e, sobretudo, como pratica a atitude estratégica – o direcionamento ao cliente, a inovação, como observa a concorrência e como analisa os custos de gerenciamento da empresa e trabalha com eles.

O desempenho organizacional depende de vários fatores. A alteração de uma condição de desempenho aceitável para uma condição de crise pode acontecer em pequeno espaço de tempo, em razão das mudanças do ambiente e das tecnologias. Pode também ser resultado de dificuldades internas de gerenciamento de cada empresa (Leopoldino & Loiola, 2010).

A gestão de desempenho é uma prática contínua de definir, estabelecer e reajustar objetivos e metas estrategicamente alinhados às diretrizes da organização para alcançar e sustentar um desempenho eficiente (Ali et al., 2019; Ali & Ali, 2020).

As metas e os objetivos devem ser estabelecidos em um planejamento estratégico da empresa e ser atualizados todos os anos. Para acompanhar os indicadores do exercício, é importante ter o controle periódico a fim de se verificar o atingimento das metas e se observarem os pontos de melhorias necessárias (Hattore, 2021).

As metas de desempenho devem ser revisadas continuamente, com base no desempenho, com a clareza e relevância exigidas, e metas novas e revisadas devem ser comunicadas a toda a organização (Ali et al., 2019).

Para determinar quais indicadores de desempenho serão empregados pela empresa, é necessária uma continuação coerente de metodologias para o desenvolvimento e a implementação de um método capaz de medir e avaliar o desempenho (Cassol et al., 2020). Essas medidas precisam ser guiadas futuramente, buscando demonstrar os objetivos e metas de uma empresa (Callado et al., 2007).

De acordo com Vargas-Hernandez e Muratalla-Bautista (2017), as informações geradas pelos processos de avaliação de desempenho contribuem, quando necessário, para o realinhamento dos objetivos e das metas das empresas, tendo em vista que a avaliação de desempenho é um instrumento que quantifica a eficiência e a eficácia das atividades empresariais, sendo possível, por meio dessa avaliação, verificar o alcance dos resultados pretendidos.

Santos e Marinho (2018) consideram que o desempenho dos negócios se origina dos preceitos de gestão científica de Taylor e Fayol, que influenciaram as teorias de gestão da época e ainda hoje repercutem. Tais preceitos baseiam-se no entendimento de que o desempenho do negócio deve ser avaliado em termos dos conceitos de eficiência e eficácia. Esses termos são complementares, no sentido de que, ao se fazer algo, é necessário focar nos resultados desejados (eficácia), usando os recursos disponíveis (eficiência). Para alcançar eficiência e eficácia, o gerente precisa ter o controle do processo. O controle eficaz de desempenho requer informações sobre padrões verdadeiros, em relação aos esperados e alcançados, além de requerer ações para corrigir desvios que ocorrem ocasionalmente.

De acordo com Barcelos et al. (2018), os fatores heterogeneidade e duração geram dificuldade de delimitação do desempenho. Enquanto o primeiro está relacionado às formas diferentes de percepção, dependendo do porte da empresa analisada, o segundo relaciona o desempenho a eventos randômicos e à visão de curto, médio ou longo prazo, o que pode mudar as referências ao ser feita sua avaliação.

Para saber se os resultados gerados pela organização estão gerando desempenho é preciso mensurá-lo. Na comunidade acadêmica, adotam-se dois tipos de medidas de desempenho organizacional: objetivas e subjetivas. As medidas objetivas são provenientes de documentos e relatórios, tais como faturamento, resultado operacional, demonstrações financeiras e número de funcionários. São, geralmente, mais difíceis de coletar devido à ausência de dados válidos e confiáveis. Já as medidas subjetivas referem-se à expectativa dos proprietários, ou seja, uma organização pode apresentar desempenho bom, regular ou ruim, conforme as expectativas e percepções dos indivíduos que a administram (Schmidt & Bohnenberger, 2009; Blackburn et al., 2013).

Hult et al. (2008) defendem a utilização de medidas subjetivas para avaliar o desempenho organizacional, citando como uma de suas justificativas o fato de que determinadas organizações impossibilitam a coleta de dados objetivos desse construto. Também os resultados empíricos do estudo de Singh et al. (2016) mostram que as medidas subjetivas de desempenho organizacional são meios confiáveis e válidos para medi-lo.

Nas MPES, medir o desempenho, seja quanto aos aspectos objetivos ou subjetivos, é ainda mais complicado, uma vez que esse tipo de avaliação quase não existe nessas empresas (Santana et al., 2016). Com exigências contábeis menos complexas, nelas quase não há elaboração de demonstrações contábeis e, quando há, geralmente os dados são incompletos e imprecisos. Nesse sentido, Silveira-Martins e Vaz (2017) mencionam que medir e acompanhar o desempenho das organizações é essencial para a sobrevivência delas. Essa mensuração necessita de informações precisas e verdadeiras sobre os resultados almejados e os alcançados (Santos & Marinho, 2018).

Garengo et al. (2005) pontuam que, em relação às MPE, embora não haja sistemas de avaliação de desempenho especificamente criados para empresas desse porte, há razões suficientes que justificam a criação de tais sistemas para essas organizações, uma vez que elas atuam em ambientes competitivos.

Coan et al. (2015) complementam essa percepção reiterando a importância da avaliação de desempenho para micro e pequenas empresas. Afirmam que, em se tratando de organizações com características próprias, alguns aspectos precisam ser considerados, como a disponibilidade de recursos financeiros e a experiência dos gestores em lidar com o desempenho organizacional e com estratégias de longo prazo. Há também fatores internos e externos que interferem no negócio, demonstrando a necessidade da implementação de mecanismos que permitam o alinhamento entre o planejado e o realizado. Esses autores alegam ainda que o processo de avaliação de desempenho é útil e necessário para qualquer porte de empresa, pois possibilita que o planejamento organizacional supra as necessidades gerenciais e auxilie os gestores na tomada de decisões.

Outra questão em relação às MPEs se refere aos aspectos organizacionais e às características peculiares que as distinguem das grandes empresas, como a centralização das decisões na pessoa do seu proprietário e a estrutura organizacional simples, que, de uma forma ou outra, acabam sendo determinantes para o seu desempenho financeiro (Espejo & Leite, 2016).

Na perspectiva de Hoque (2005), a escolha da medida de desempenho ideal é determinada pela incerteza ambiental, considerando que níveis maiores de incerteza requerem a utilização de medidas de desempenho não financeiras.

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

Nesse contexto, Zica et al. (2018) mencionam que, ao se analisar o desempenho de uma pequena empresa, torna-se relevante conhecer o ambiente em que ela está inserida, os fatores que impulsionam ou restringem sua atuação e como a estratégia concebida se converte em resultado. Tal movimento, segundo esses autores, vem requerendo *decision maker* mais que a obtenção de vantagens competitivas momentâneas. Também requer a busca por oportunidades futuras e a reconfiguração de mercados, além da capacidade de inovação. Torna-se factível admitir que o ambiente instável e competitivo e seu consequente desdobramento no resultado empresarial se apresentam não apenas para as grandes empresas e multinacionais, mas para todos os portes de empresas, notadamente as pequenas empresas, por estarem mais expostas às intempéries do mercado.

Eles entendem também que, no ambiente dos pequenos negócios, diversas atividades são realizadas pelo próprio dono, que precisa identificar as informações, absorver conhecimentos técnicos e de gestão, concatená-los em uma estrutura lógica, pô-los em prática e medir seus resultados. Assumindo essa premissa como válida, um dos caminhos existentes para que as pequenas empresas tenham desempenho sustentável seria por meio da estruturação e intervenção de uma sólida estratégia de atuação, que permitisse a elas não apenas sobreviver, mas tornarem-se aptas a enfrentar os desafios e as vicissitudes que o mercado lhes impõe e aproveitar as oportunidades existentes. Tal consideração indica a relevância de demonstrar se a estratégia utilizada na empresa se traduz em desempenho.

Para Ginesti (2019), é comum identificar pequenas empresas vulneráveis gerencialmente, que acabam se tornando marginais ou não lucrativas, buscando

sobreviver e gerando recursos insuficientes para seus proprietários. As empresas de menor porte deparam com limitações que acabam refletindo em seu desempenho, como recursos financeiros escassos e *staff* gerencial limitado, que, normalmente, não constituem sérios problemas para empreendimentos maiores. .

Dessa maneira, observa-se a necessidade de as micro e pequenas empresas medirem seu desempenho para que se tornem cada vez mais dinâmicas e competitivas. Com essa ação, seus gestores obtêm informações assertivas sobre o empreendimento e conseguem manter ou ganhar posição no mercado em relação a seus correntes.

De acordo com Wang e Ang (2004), a maioria das pesquisas utiliza as medidas de desempenho subjetivas, fundamentadas na percepção, na expectativa, em razão da grande dificuldade de acesso aos dados secundários das empresas. Hoque (2005) justifica esse uso de medidas subjetivas nos estudos feitos em micro e pequenas empresas pelo fato de que uma parcela significativa de pequenas empresas não tem informações objetivas – ou dispõe de poucas dessas informações –, tornando-se quase impossível conferi-las com precisão.

Diante disso, Hudson (2001) propõe algumas dimensões que mensuram o desempenho de micro e pequenas empresas e que são pautadas em resultados financeiros, qualidade do produto e/ou serviço, percepção que o cliente tem da empresa e ambiente interno de trabalho. No entanto tais dimensões não validam a atuação da concorrência.

Outra proposta, feita por Maciel et al. (2008) para o desenvolvimento dos itens da escala de desempenho, utilizou fundamentalmente o apoio na literatura e apresentou discussões acerca dos consensos e das divergências quanto à mensuração do construto, principalmente quanto ao uso de indicadores objetivos e subjetivos (Barney, 1996; Canedo & Kruglianskas, 1999; Chakravarthy, 1986; Dess & Robinson, 1984; Gimenez, 2000; Menna & Rossi, 2001; Naman & Slevin, 1993; Venkatraman & Prescott, 1990).

Os itens finais de natureza subjetiva utilizados na mensuração do desempenho propostos por Maciel et al. (2008) foram: a) desempenho em relação aos concorrentes; b) satisfação em relação ao investimento; c) crescimento das vendas; d)

crescimento/redução das atividades da organização; e) indicador invertido em relação ao item d; f) sucesso do negócio em relação aos concorrentes; g) retorno financeiro; h) probabilidade de sobrevivência no longo prazo. Essa escala foi utilizada em estudos recentes por Amaral e Hack (2020) e Godeiro (2021).

Garrido et al. (2019), em sua pesquisa sobre o mercado de tecnologia, adotaram várias dimensões diferentes de desempenho: desempenho financeiro (FP), desempenho estratégico (SP) e satisfação com o desempenho (SaP). As medidas para FP, SP e SaP foram baseadas na escala Experf criada por Zou et al. (1998). Nesse estudo, foram empregados dados subjetivos, capturando as percepções dos entrevistados de cada indicador avaliado. Optou-se por esse método porque o setor analisado é complexo, heterogêneo, emergente, e nele a coleta de dados é difícil, particularmente no que diz respeito aos dados secundários.

Para Santos e Brito (2012), o desempenho da empresa é um construto relevante na pesquisa de gestão estratégica e frequentemente utilizado como uma variável dependente. Apesar dessa relevância, dificilmente há um consenso sobre sua definição, dimensionalidade e mensuração, o que limita avanços nas pesquisas e na compreensão do conceito. Nesse sentido, esses autores propõem e testam um modelo de medição de desempenho empresarial, baseado em indicadores subjetivos. Esse modelo foi aplicado usando dados de 116 gerentes seniores brasileiros e se fundamenta na teoria das partes interessadas e em uma revisão de artigos empíricos.

O referido modelo apresenta seis dimensões de primeira ordem: lucratividade, crescimento, satisfação do cliente, satisfação do funcionário, desempenho social e desempenho ambiental.

O desempenho financeiro é uma forma de satisfazer os investidores e pode ser representado por lucratividade, crescimento e valor de mercado. A lucratividade demonstra a capacidade da empresa de gerar retorno em relação ao investimento. O crescimento está relacionado à expansão da empresa no mercado. Expandir no mesmo ritmo da rentabilidade aumentará seu lucro e geração de caixa. O valor de mercado representa a avaliação externa e a expectativa do desempenho futuro da empresa.

A perspectiva dos clientes abrange os mercados atendidos pela organização. São indicadores comuns a essa perspectiva aqueles relacionados a fidelidade, satisfação e aquisição de seus clientes. A satisfação do cliente aumenta a disposição de pagar, portanto, o valor criado por uma empresa (Barney & Clark, 2007).

A satisfação dos funcionários está relacionada aos investimentos em práticas de recursos humanos, como investimento em treinamentos, planos de carreira e descrição de cargos. Atender às expectativas dos funcionários traduz-se em evitar a rotatividade, fator que impacta diretamente a produtividade da empresa e, conseqüentemente, seu lucro.

Por fim, Santos e Brito (2012) consideram que desempenho social e ambiental são as ações da empresa para satisfazer as comunidades e governos por meio de práticas ambientais seguras, do aumento da qualidade e segurança do produto, do desenvolvimento de projetos sociais, entre outras ações.

O modelo proposto por esses autores apresentou como resultado que as dimensões não podem ser usadas de forma equivalente, pois representam diferentes aspectos do desempenho da empresa e corroboram a ideia de que os *stakeholders* têm demandas diferentes que precisam ser gerenciadas de forma independente.

Para atender ao objetivo desta tese, a escala de Santos e Brito (2012) foi selecionada como inspiração para a mensuração do desempenho, segundo a percepção dos micro e pequenos empresários. Assim, as perspectivas apresentadas por esses autores foram norteadoras para a escolha de indicadores de desempenho neste estudo, assim como fizeram, em seus respectivos estudos, Vij e Bedi (2016), Vu (2020), Taouab e Issor (2019), Le (2022) e Nugroho e Kusumastuti (2022).

Apresenta-se, a seguir, como se dá a relação das CDs e da estratégia com o desempenho organizacional.

2.5.1 A relação das capacidades dinâmicas com o desempenho organizacional

A perspectiva das CDs, assim como a Visão Baseada em Recursos (RBV), considera que as fontes de vantagem competitiva são encontradas nas empresas. Logo, a vantagem competitiva se baseia nas capacidades particulares das empresas (Kay et al., 2018).

Teece et al. (1997) afirmam que as CDs se concentram em processos voltados para a percepção, o aproveitamento e a reconfiguração constante da base de recursos organizacionais, a fim de obter vantagem competitiva. Chmielewski e Paladino (2007) complementam essa ideia ao afirmar que as CDs promovem um ganho de velocidade, eficiência e eficácia, fazendo com que a empresa responda mais rapidamente à turbulência ambiental, o que resulta em desempenho organizacional superior.

Assim, os estudos empíricos geralmente associam as CDs com o desempenho, para compreender as influências que essas capacidades exercem no sucesso e na perenidade dos negócios e para verificar se, em alguns casos, elas podem elevar os custos e desempenharem um efeito negativo para a estrutura organizacional (Garrido et al., 2019).

Analisando os microfundamentos (dimensões), é possível avaliar a contribuição das capacidades dinâmicas para o desempenho organizacional. Teece et al. (1997) afirmam que as CDs são inerentes ao desempenho organizacional. Assim, a capacidade de detecção permite descobrir novas oportunidades e ameaças (Lin & Wu, 2014), que serão utilizadas pela capacidade de apreensão (Teece et al., 1997), possibilitando a criação de novos mercados e conhecimentos (Wilden et al., 2013), alinhando ativos tangíveis e intangíveis (Nedzinskas et al., 2013), por meio da capacidade de reconfiguração (Teece et al., 1997). Dessa maneira, a organização renovará sua estratégia e sua base de recursos, de forma a se adaptar ao ambiente (Newey & Zahra, 2009), produzindo efeitos positivos no desempenho (Lin & Wu, 2014).

Segundo Eisenhardt e Martin (2000), as CDs não são fontes garantidas de desempenho superior, mas seu desenvolvimento representa uma possibilidade, um potencial. Teece (2007) afirma que há necessidade de estruturas complementares para que CDs gerem

melhorias no desempenho. Logo, essa relação entre CDs e desempenho pode não ser direta. Nessa perspectiva, Schilke (2014) menciona que a construção de CDs é algo caro e que envolve custos relacionados à criação de novos recursos, à combinação e à reconfiguração dos recursos existentes. Dessa maneira, é possível que, em alguns casos, as CDs tenham um impacto negativo no desempenho organizacional. Winter (2003) entende que, nesses casos, a posse de CDs, sem que haja oportunidades para mudanças, resulta em um alto custo para a empresa.

Contudo há casos em que se observa uma relação positiva entre CDs e desempenho organizacional (por exemplo, conforme Hung et al., 2010; Chen et al., 2019; Akater et al., 2019; F. L. Ferreira et al., 2020; Chaudhary, 2019). As CDs possibilitam que as organizações identifiquem e implementem a melhor maneira de construir e manter sua vantagem competitiva em ambientes complexos e em constante mudança (Kay et al., 2018; Teece et al., 1997).

As capacidades dinâmicas de uma empresa são vitais para que consigam manter a lucratividade em longo prazo. As organizações que trabalham de maneira tradicional, sem inovar, serão prejudicadas em sua capacidade de obter sucesso. Por outro lado, aqueles que se concentram no desenvolvimento de novos produtos e processos, juntamente com a inovação do modelo de negócios, alavancam seus recursos dinâmicos (Schoemaker et al., 2018). Logo, as capacidades dinâmicas melhoram a agilidade organizacional e o desempenho organizacional (Wamba et al., 2020).

Ao analisar a relação das dimensões de Teece (2007) com o desempenho, Garrido et al. (2019) constataram em sua pesquisa que o papel desempenhado pela dimensão *sense* indica que se trata de um estágio ou fase de investimento que tem impacto negativo no desempenho, possivelmente porque implica esforço e gasto sem retorno perceptível. No entanto as relações desta com as outras dimensões e com o construto de CDs fornecem evidências de sua importância para o desempenho em longo prazo. A dimensão *seize* caracteriza a importância dos planos de negócios e das estratégias, que permitem às empresas aproveitar as oportunidades identificadas. Isso indica a importância da capacidade estratégica para alcançar resultados. Essa é também a dimensão que apresenta a relação direta mais forte com as medidas de desempenho.

No estudo de Garrido et al. (2019), a dimensão *reconfiguração* só apresentou uma relação direta e significativa com a inovação, portanto convida a um estudo mais aprofundado para melhorar a compreensão sobre essa relação. É possível que seu papel seja proteger os ativos de uma empresa e contribuir para seu desempenho por meio da inovação e do gerenciamento de relacionamentos.

Os resultados do estudo de Garrido et al. (2019) demonstram com maior clareza os elementos que compõem as CDs das organizações e seus impactos nas diferentes dimensões do desempenho. Isso oferece escopo para as empresas melhorarem o gerenciamento dessas dimensões.

Em seus estudos, Hattore (2021) investigou quais são as capacidades dinâmicas determinantes de um desempenho organizacional que faça com que uma empresa permaneça no mercado por longo prazo, no setor hoteleiro. Os resultados revelaram 12 configurações das capacidades dinâmicas que foram comumente importantes para as empresas em estudo, incluindo as capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração. Essas capacidades dinâmicas foram determinantes para o desempenho superior das organizações.

Diante do exposto, formula-se a **hipótese 3** desta pesquisa:

H3: As capacidades dinâmicas têm relação positiva e significativa com o desempenho.

As capacidades dinâmicas podem favorecer a vantagem competitiva das empresas e, conseqüentemente, refletir em um desempenho organizacional satisfatório. Assim, analisar esse construto, considerando o ambiente, as estratégias adotadas e suas características é uma questão importante para compreender o potencial dessas capacidades.

2.5.2 A relação do comportamento estratégico com o desempenho organizacional

Um problema a ser resolvido na gestão estratégica é identificar o meio pelo qual uma organização empresarial conseguirá obter desempenho superior ao dos concorrentes e

gerar vantagem competitiva. De forma simplificada, pode-se afirmar que a estratégia é a chave do sucesso empresarial, refletindo diretamente no desempenho da organização (Widodo, 2011).

Porter (1991) afirma que a empresa consegue criar uma vantagem competitiva quando ela cria valor para seus clientes, o que constitui uma diferenciação. A vantagem competitiva resulta da capacidade de a empresa realizar eficientemente o conjunto de atividades necessárias para obter um custo mais baixo ou organizar essas atividades de uma forma única, gerando um valor diferenciado para os clientes (Vasconcelos & Cyrino, 2000). Assim, em um contexto de transformações rápidas e constantes no mercado, as empresas precisam adotar estratégias que tenham por objetivo a obtenção de vantagem competitiva, isto é, um desempenho acima da média do mercado graças às estratégias adotadas por elas (Araújo et al., 2020).

Sauan (2014) entende que, em relação à estratégia, o desafio é transformar os planos em ações efetivas que possibilitem às organizações enfrentar os obstáculos que surgem diariamente. Os planos estratégicos das empresas têm ficado no papel, não sendo transformados em ação. Para que essa transformação seja efetivada, é essencial adotar indicadores que possibilitem perceber como e em que medida a implementação dessas ações influencia o desempenho organizacional em busca de alcançar os objetivos traçados (Morais, 2020).

Dependendo do comportamento estratégico que as organizações adotam, o desempenho econômico-financeiro sofre influências positivas ou negativas (DeSarbo et al., 2005). Para Simons (2000), a avaliação do desempenho econômico-financeiro tem o objetivo de controlar e monitorar as estratégias estabelecidas, por meio da confrontação dos resultados alcançados com os resultados almejados. Se a empresa tiver um desempenho indesejado, pode ser resultado de escolhas estratégicas inadequadas, e um bom desempenho pode ser resultado das escolhas estratégicas apropriadas (Venkatraman & Prescott, 1990). De acordo com Diehl et al. (2009), quanto mais alinhadas as estratégias estiverem com o modelo teórico, melhor será o desempenho percebido pelos gestores nas empresas.

As melhores práticas, auxiliadas pelas melhores teorias, podem fazer uma grande diferença no desempenho de uma empresa. A organização estratégica deve estar na base dessas práticas (Snow et al., 2005). A tipologia de Miles e Snow (1978) é estudada, principalmente, devido à relação que existe entre o desempenho organizacional e as medidas de competitividade, pois a definição de estratégias tende a ser entendida como uma variável que afeta diretamente o desempenho financeiro e não financeiro das organizações (Ingram et al., 2016; Oliveira & Ferreira, 2021).

Alguns estudos analisaram as estratégias de Miles e Snow (1978) em relação ao desempenho. Avci et al. (2011), em seu estudo, investigaram se as empresas de turismo na Turquia que adotam uma das quatro orientações estratégicas de Miles e Snow (1978) apresentaram diferenças no desempenho financeiro e não financeiro. Os resultados mostraram que há diferenças em termos de desempenho: os prospectores superaram os defensores, enquanto os analisadores mostraram um desempenho similar aos prospectores.

Heinzen et al. (2016), em seu estudo, teve como objetivo identificar a relação das estratégias competitivas de Miles e Snow (1978) e de Porter (1991) com o desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras do setor de consumo cíclico. Considerando a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978), as empresas que adotaram estratégia prospectora apresentaram melhores índices de liquidez corrente e rentabilidade do patrimônio líquido. Já em relação às tipologias estratégicas de Porter (1991), as empresas que adotaram a tipologia estratégica de diferenciação apresentaram a maior média no indicador de liquidez geral.

T. B. J. Silva et al. (2019) analisaram o comportamento estratégico de acordo com a tipologia de Miles e Snow (1978) e de Porter (1991) no desempenho econômico-financeiro das organizações do agronegócio brasileiro listadas na Bovespa (B3). Os resultados indicaram que as empresas com comportamento estratégico prospector têm maiores índices de liquidez geral ao serem comparadas com as organizações que apresentam os demais comportamentos estratégicos. Os resultados sugerem que as empresas com comportamento estratégico híbrido apresentam maior rentabilidade do ativo e têm menor tamanho, no momento em que são comparadas com as que adotaram

apenas um comportamento estratégico. Esse resultado é similar ao apresentado por Heinzen et al. (2016).

Matos et al. (2018) investigaram em que medida um maior alinhamento entre estratégia de marketing e estratégia de negócios produz um maior desempenho das empresas, levando-se em conta o uso de métricas de marketing e financeiras. As empresas que apresentavam um maior alinhamento entre as práticas de marketing e as estratégias de negócios tinham um maior desempenho de mercado e maior rentabilidade. Esse estudo mostra que o desempenho foi maior no grupo que combinou a estratégia do tipo “explorador” com o “marketing agressivo”. O perfil estratégico de “exploradores” apresenta um desempenho superior nos quesitos de volume de vendas e participação de mercado (desempenho de mercado). Esse grupo, denominado de “*prospectors*” nos estudos originais (Miles & Snow, 1978), é formado por empresas que procuram localizar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado. Essas empresas apresentaram uma média superior de desempenho de mercado (5,2 em uma escala de 1 a 7), enquanto os demais grupos apresentaram desempenho médio abaixo do nível 5: analistas (média = 4,8), defensores (4,9) e reativos (4,6). Mais uma vez, a estratégia de prospectar mercados se revela importante para o desempenho da empresa.

Oliveira et al. (2019) examinaram a influência da tipologia estratégica e das competências organizacionais no desempenho de empresas do setor de joias, semijoias e bijuterias. A distribuição das tipologias estratégicas analítica, prospectora, defensiva e reativa é equilibrada nas empresas e elas não exercem influência no desempenho, seja por efeito direto ou por efeito indireto, mediador, das competências. A suposição é que a ausência de relação entre a tipologia estratégica e o desempenho esteja associada ao porte das empresas. Por outro lado, o estudo aponta que as competências organizacionais influenciam o desempenho das empresas estabelecidas nesse setor da economia.

Peroni (2022) estudou o comportamento estratégico em duas vinícolas de Santa Teresa, no Espírito Santo, segundo a tipologia de Miles e Snow (1978). Os resultados demonstraram que as duas vinícolas adotam comportamentos prospectores, buscando oportunidades no mercado e experimentando respostas às tendências do ambiente. A

adoção dessa estratégia por parte dos gestores possibilitou incrementar o desempenho desses empreendimentos, uma vez que as empresas estão continuamente ampliando sua linha de produtos e enfatizando a importância de oferecer novos produtos em uma área de mercado relativamente mais ampla.

Ngo (2022), em seu estudo, buscou saber como as pequenas empresas em um país emergente melhoram a eficácia dos ajustes estratégicos em relação à intensidade da concorrência no mercado. A pesquisa mostrou que, quando a concorrência no mercado é intensa, essas pequenas empresas recorrem às estratégias prospectora ou defensiva para melhorar o seu desempenho. Os dados foram coletados em 107 pequenas empresas localizadas no Vietnã. Os resultados sugerem que, quando a concorrência no mercado é intensa, apenas estratégias com orientação prospectora levam as pequenas empresas a alcançar um desempenho superior.

Oliveira e Ferreira (2022) analisaram a influência da estratégia no desempenho das empresas do ramo imobiliário em Portugal. Os resultados obtidos mostram que o tipo de estratégia dominante dessas empresas é a prospectora, que exerce uma forte ligação entre o desempenho financeiro, os clientes e os processos internos. Logo, a estratégia adotada tem relação positiva sobre o desempenho.

A avaliação de desempenho serve para controlar uma estratégia definida pela empresa, confrontando seu resultado com os objetivos estabelecidos (Lizote et al., 2020). O desempenho de uma empresa é estabelecido pela maneira eficiente com que ela implanta suas estratégias – especialmente, como exerce o comportamento de orientação ao cliente, como observa a concorrência e como compreende as inovações. Assim, é fundamental conceituar e medir de maneira eficiente o desempenho em suas diversas dimensões e considerar as diferentes relações que possam existir entre ele e a estratégia.

Diante do exposto, formulam-se as **hipóteses 4** de pesquisa:

H4a: O comportamento estratégico prospectivo tem relação positiva e significativa com o desempenho organizacional.

H4b: O comportamento estratégico defensivo tem relação positiva e significativa com o desempenho organizacional.

H4c: O comportamento estratégico reativo tem relação positiva e significativa com o desempenho organizacional.

H4d: O comportamento estratégico analítico tem relação positiva e significativa com o desempenho organizacional.

2.6 Modelo de pesquisa

A revisão de literatura permite compreender que os desafios a que as organizações estão submetidas advêm de fatores determinados pelo ambiente, sejam eles simples ou mais complexos. Todas as mudanças ambientais afetam, de certa maneira, o comportamento dos administradores e das empresas. Identificar as ameaças e oportunidades presentes e futuras pode influenciar a capacidade da organização em atingir seus objetivos.

Um dos fatores que fazem com que os gestores percebam a situação do ambiente é o nível de incerteza gerado por esse ambiente. O monitoramento do ambiente é um dos fatores-chave para a tomada de decisão dentro de uma organização, pois, por meio dele, é possível adquirir informações sobre o ambiente no qual a organização está inserida, fazendo com que a estratégia a ser definida seja a mais precisa e assertiva possível.

De acordo com Gardelin et al. (2011), quando se destacam o meio ambiente e suas incertezas, evidencia-se que o relacionamento entre o comportamento estratégico e a incerteza ambiental ocorre no nível de percepção dos gestores. Nesse sentido, para lidar com os elevados graus de volatilidade do ambiente, sob pena de perecerem, as organizações devem adotar o posicionamento estratégico.

Nesse contexto, Drago (2019), em seu estudo, cita que ao longo do tempo, a estratégia empresarial e o pensamento estratégico aplicado à Administração demonstraram a presença de duas perspectivas centrais: a que focaliza o ambiente externo e a que dá maior ênfase ao desenvolvimento de meios para melhor utilizar os recursos da empresa. Os gestores e as pessoas que tomam decisões nas organizações adotam diferentes respostas estratégicas para lidar com os desafios ambientais. Em um ambiente de elevada incerteza, a administração deve considerar a orientação estratégica como

primordial. Desse modo, considera-se que a melhor adaptação acarretará melhores resultados, eficiência e otimização dos recursos.

Conforme estudos de Maniora (2018), em meio aos inúmeros conceitos acerca do tema “estratégia”, uma das principais abordagens sobre estratégias empresariais cabe a Miles e Snow (1978), que propuseram a tipologia do comportamento estratégico em resposta às condições do ambiente. Há quase quatro décadas, pesquisadores utilizam essa tipologia para fornecer novos conhecimentos sobre a gestão estratégica de micro e pequenas empresas e superar algumas das dificuldades relacionadas a elas (Yanes-Estévez et al., 2018).

De acordo com Peroni (2022), na tipologia de Miles e Snow (1978), as organizações podem desenvolver padrões de comportamento estratégico (defensivo, prospector, analítico e reativo) na busca de um alinhamento com as condições ambientais percebidas pela administração. Esses autores propõem uma tipologia de comportamento estratégico, porém ressaltam que nenhuma tipologia é apropriada para demonstrar todas as formas de comportamento organizacional, uma vez que as organizações são complexas e mutáveis.

Diante da incerteza ambiental, é necessário que as empresas tenham capacidade de adaptação para desenvolver estratégias que possibilitem alcançar vantagem competitiva (Banker et al., 2014; Teece, 2016).

A capacidade de a empresa adequar-se ao novo ambiente que se forma e gerar competências que lhe assegurem lucratividade é fundamental para que ela se diferencie no mercado (Teece, 2007; Maijanen & Virta, 2017; Jantunen et al., 2018). No entanto vale ressaltar que apenas o reconhecimento dessa capacidade não garante o sucesso da organização. É necessário que os gestores analisem o contexto no qual estão inseridos e adotem estratégias corretas, de modo que a capacidade da empresa lhe possibilite um desempenho satisfatório.

De acordo com Teece et al. (2018), as capacidades dinâmicas de uma empresa governam a forma como ela integra, constrói e reconfigura as competências internas e

externas para enfrentar as mudanças do ambiente empresarial. As capacidades dinâmicas definem, assim, a habilidade da empresa para inovar, criar e se adaptar às alterações, tornando as empresas favoráveis aos clientes e desfavoráveis aos concorrentes.

As três dimensões das capacidades dinâmicas propostas por Teece et al. (2007), a detecção, a apreensão e a reconfiguração, são essenciais para que a empresa se sustente em longo prazo, à medida que clientes, concorrentes e tecnologias mudam. O engajamento com cada componente é contínuo, porém não necessariamente equivalente.

As capacidades dinâmicas podem ser separadas analiticamente da formulação da estratégia, mas devem ser congruentes com a direção estratégica que emerge do processo estratégico. Uma estratégia consistente, coerente e complacente com a inovação é tão vital quanto as capacidades dinâmicas para alcançar vantagem competitiva (Teece et al., 2018).

Tem-se observado a necessidade de as empresas medirem seu desempenho tanto no âmbito social quanto no econômico. Deve-se enfatizar que o desempenho organizacional é compreendido como um tema multifacetado, ou seja, um tema que envolve distintas áreas e maneiras de mensurar. No presente estudo, esse tema foi analisado de forma subjetiva, buscando-se compreendê-lo por meio da percepção dos gestores de micro e pequenas empresas.

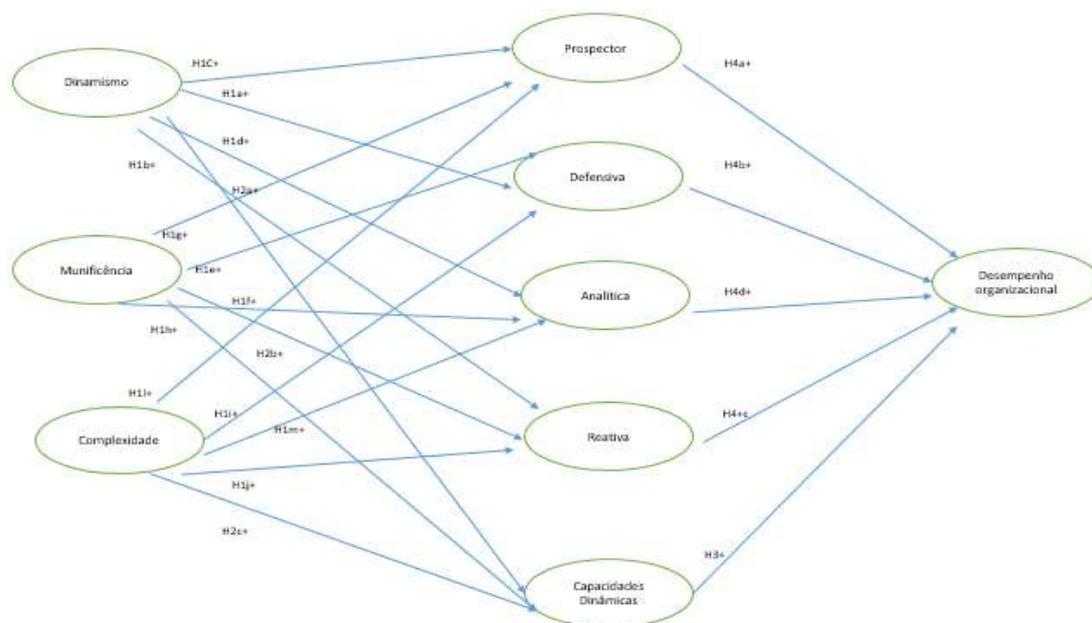
Para Richard et al. (2008), o desempenho organizacional é o principal parâmetro para avaliação da empresa perante seus concorrentes, considerando o contexto histórico e os diferentes ambientes em que a organização está inserida, e é uma variável dependente que condiz com qualquer área da gestão. Logo, a avaliação do desempenho é necessária para qualquer empresa, pois, sem a gestão e o monitoramento das atividades, as organizações não sabem se estão no caminho correto para atingir os objetivos almejados (Rodrigues & Oliveira, 2020).

O desempenho organizacional é resultante de um conjunto de configurações e varia de acordo com o tipo de empresa, sua relação com o ambiente, sua estratégia e sua

capacidade dinâmica. Os dados sobre a performance das empresas têm implicações que afetam não apenas as próprias empresas, mas, de forma mais geral, o sistema econômico e social em que as empresas surgem e atuam. As partes interessadas no desempenho organizacional são os empregadores, fornecedores, clientes e até mesmo concorrentes (Hattore, 2021).

Nessa perspectiva, propôs-se aqui o teste de um modelo no qual a incerteza ambiental influencie o comportamento estratégico e as capacidades dinâmicas e estas resultem no desempenho organizacional. O modelo pode ser observado na Figura 2.

Figura 2 - Modelo de pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora.

Ao final do século XX, as MPEs passaram a constar de forma mais recorrente nas pautas de discussões sobre a economia mundial, já que esse modelo de empresas é fundamental para o crescimento econômico dos países, gerando empregos, renda e melhores condições de vida para toda a população. Na União Europeia, elas constituem 99% das empresas, são responsáveis por dois em cada três empregos no setor privado e contribuem para mais da metade do valor total criado pelas empresas. Além disso, são também uma fonte de força de trabalho qualificada e têm um papel importante na criação de uma base industrial competitiva (Santos, 2021). No Brasil, os pequenos negócios representam 98,5% do total de empresas privadas e são responsáveis por 30%

da produção de riqueza do país e pela geração de 54% dos postos de trabalho. O País possui quase 19 milhões de empresas de micro e pequeno porte, que são responsáveis por impactar 40% da população, direta ou indiretamente, com criação de postos de trabalho e geração de renda. Esse número supera a população de países como Argentina, Reino Unido, França e África do Sul (Sebrae, 2020).

Apesar de as teorias organizacionais terem sido elaboradas para resolver os problemas administrativos das grandes empresas, podem ser utilizadas no âmbito das MPEs, entretanto a dimensão da pequena empresa não permite que esses modelos sejam aplicados sem adaptações à sua realidade, porque elas possuem especificidades que necessitam de abordagens gerenciais próprias e mais eficazes para se tornarem competitivas (Brammer et al., 2012; Cho et al., 2017; Krakauer et al., 2012; Leone, 1999; Souza & Mazzali, 2008; Street et al., 2017; Terence & Escrivão, 2001).

Dessa maneira, existem lacunas e oportunidades a serem exploradas ao se analisar o contexto das micro e pequenas empresas, no qual, por meio das hipóteses definidas para serem testadas, buscou-se elucidar as questões suscitadas.

3 Metodologia

Neste capítulo, procede-se ao delineamento metodológico adotado nesta pesquisa, sinalizando o caminho que foi percorrido pela pesquisadora, de forma a alcançar os objetivos definidos para este estudo.

A metodologia é definida como uma ampla abordagem, em nível de abstração elevada, dos fenômenos da natureza e da sociedade. Uma das características da metodologia de pesquisa é o entendimento do processo de investigação, e não somente os seus resultados, já que defende a explanação de problemas científicos e a comprovação ou refutação de hipóteses (Marconi & Lakatos, 2011).

Logo, a pesquisa origina-se de um problema, sobre o qual se investiga uma resposta por meio de conjecturas, hipóteses ou teorias. A metodologia emprega uma ferramenta de busca, que tem a finalidade de encontrar respostas, resolver problemas, identificar e eliminar erros, criticar teorias e opiniões (Gil, 2010).

Este capítulo foi dividido em sete itens, em que se apresentam: a classificação da pesquisa; a população e a amostra; os instrumentos de coletas de dados; a técnica e a análise de dados; a avaliação de pressupostos para análise estatística; a análise fatorial exploratória e confirmatória.

Os conceitos teóricos pesquisados são fundamentados nos autores mostrados na Tabela 4, a seguir:

Tabela 4
Conceitos Teóricos

Conceitos Teóricos			
Incerteza ambiental	Comportamento estratégico	Capacidades dinâmicas	Desempenho organizacional
Dess e Beard (1984)	Miles e Snow (1978)	Eisenhardt e Martin (2000)	Santos e Brito (2012)
Castrogiovanni (1991)	Behling & Lenzi (2019)	Zollo e Winter (2002)	Zica et al. (2018)
Lin & Wu (2014)	Casagrande et al. (2019)	Winter (2003)	Barcelos et al. (2018)
Carvalho e Rossetto (2014)	Drago (2019)	Helfat e Peteraf (2003)	Ali; Zwetsloot; Nada (2019)
Sugahara et al. (2018)	F. L. Ferreira et al. (2020)	Teece et al. (2007)	Garrido et al. (2019)
Meinhardt et al. (2018)	Beuren et al. (2020)	Mendonça e Andrade (2018)	Taouab & Issor (2019)
Craft (2018)	Silva et al. (2022)	Teece et al. (2016)	Ali& Ali (2020)
Vogt et al. (2019)	Castro (2021)	Dabab e Weber (2018)	Vu (2020)
Hou et al. (2019)	Simões (2022)	Saul e Gebauer (2018)	Le (2022)
Turulja & Bajgoric (2019)	D'anjour et al. (2023)	Albort et al. (2019)	Nugroho & Kusumastuti (2022)
Cassol et al. (2020)		Suddabay et al. (2019)	
Barreto et al. (2020)		Garrido et al. (2019),	
Middendorf (2021)		Cruz et al. (2021)	
Lee et al. (2020)		Teece (2018)	
		Wecker et al. (2021)	

Fonte: Dados da tese.

3.1 Classificação da pesquisa

A pesquisa realizada, quanto ao fim, pode ser classificada como descritiva, pois teve como objetivo primordial a descrição das características de determinado fenômeno (Cooper & Schindler, 2016), isto é, buscou investigar a influência da incerteza ambiental no comportamento estratégico, nas capacidades dinâmicas e no desempenho organizacional de micro e pequenas empresas do setor de panificação de Belo Horizonte.

Segundo Collis e Hussey (2005, p. 24), a pesquisa descritiva “é usada para identificar e obter informações sobre determinado problema, avaliando e descrevendo características das questões pertinentes”. Já para Charoux (2006, p. 39), a pesquisa descritiva tem a função de “descrever, narrar, classificar características de uma situação e estabelecer conexões entre a base teórico-conceitual existente ou de outros trabalhos já realizados sobre o assunto”.

Para Flick (2014), o estudo descritivo tem como principal finalidade o interesse em conhecer a comunidade e suas características; ainda, demanda do pesquisador as informações sobre o que ele almeja investigar. Todavia as pesquisas descritivas não se encontram apenas na coleta, ordenação e classificação dos dados, uma vez que relações entre variáveis podem ser estabelecidas, como as que foram utilizadas nesta investigação. Assim, quando se estabelecem relações entre as variáveis, o estudo é denominado correlacional.

Quanto aos meios, a pesquisa se classifica como levantamento ou *survey*. Trata-se de uma estratégia de pesquisa que se caracteriza “pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (Triviños, 2010). Na concepção de Fonseca (2002) e Malhotra (2012), por intermédio da *survey*, busca-se a obtenção de dados ou informações sobre as características e as opiniões de determinado grupo, indicado como representante de uma população-alvo, por meio da utilização de um questionário estruturado como instrumento de pesquisa.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa apresenta um enfoque predominantemente quantitativo. Para Richardson (2011, p. 72), a pesquisa quantitativa é definida pela utilização de quantificação “tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento delas, por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, até as mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.” Isso permite que os resultados quantificados da amostra possam ser generalizados para a população de interesse. A pesquisa quantitativa também tem a finalidade de testar as hipóteses estabelecidas previamente e confia nos resultados numéricos para estabelecer exemplos de uma população investigada.

Para Fonseca (2002), essa abordagem centra-se na objetividade e, por ser influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros.

A natureza quantitativa frequentemente é eleita em pesquisas descritivas, que têm a finalidade de descobrir as características de determinado fenômeno, visto que, primeiramente, busca-se encontrar quantas pessoas compartilham uma característica ou um grupo de características, na mesma população (Hair et al., 2019; Creswell & Creswell, 2017).

3.2 População e amostra de estudo

Para a realização do trabalho proposto, foi analisada a população composta por micro e pequenas empresas situadas em Belo Horizonte. Inicialmente, verificou-se a relevância dessas empresas no estado de Minas Gerais para que, posteriormente, fosse selecionado o setor a ser pesquisado.

De acordo com a plataforma Datasebrae, do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), que consolida dados sobre os pequenos negócios, dos mais de 2 milhões de estabelecimentos registrados em Minas Gerais, 96% estão enquadrados como microempreendedores individuais, microempresas ou empresas de pequeno porte (Sebrae, 2022). A força das micro e pequenas empresas ganha destaque principalmente nas atividades de comércio e serviços, já que, juntas, respondem por cerca de 70% do PIB de Minas Gerais. O setor é o maior gerador de empregos no estado. Dos 4,8 milhões de postos de trabalho em Minas Gerais, mais de 70% estão vinculados ao setor de comércio e serviços. Em Belo Horizonte, há uma participação ainda maior. O varejo juntamente com os serviços formam o segmento produtivo que mais emprega na cidade, respondendo por 83% dos vínculos empregatícios.

O presente estudo foi operacionalizado por meio da condução de uma *survey*, com uma amostra intencional composta por MPEs do ramo de panificação associadas à Amipão. A Amipão é uma entidade composta pelo Sindicato das Indústrias de Panificação do Estado de Minas Gerais (Sip) e pela Associação Mineira da Indústria de Panificação (Amip). Seu principal foco de atuação é promover, contribuir e induzir a contínua evolução e a excelência da indústria mineira de panificação, fortalecendo sua permanente competitividade, institucionalizando a continuidade empresarial e buscando alcançar ambiências regional, estadual, nacional e internacional.

Adicionalmente, foi realizada também uma *survey* com MPEs do ramo de panificação que são assistidas pelos escritórios de contabilidade. O objetivo foi ter acesso aos gestores dessas empresas para compor a amostra de pesquisa. Além disso, foram feitas também visitas presenciais às padarias para coletar os dados da pesquisa.

O levantamento preliminar apresentado pela Amipão, no ciclo de 2021/2022, indicou a existência de aproximadamente 2 mil padarias em Belo Horizonte. O último estudo realizado pela Amipão (em 2020) informou que o setor de panificação em Belo Horizonte iniciou o ano de 2020 com 6.165 contratos de trabalho formais ativos, número este que representa o estoque de empregos formais. A maior parte dos trabalhadores (64%) estava associada, predominantemente, ao ramo de atividade de fabricação de produtos de padaria e confeitaria, com predominância de produção própria, seguida dos trabalhadores vinculados às atividades de fabricação de produtos de panificação industrial (14%) e produtos de panificação (10%).

Ao longo de 2020 e 2021, houve uma evolução do estoque de empregos do setor de panificação. Apesar de esboçar uma pequena e instável recuperação dos empregos em 2021, observa-se que o estoque de empregos ainda não voltou ao patamar registrado em fevereiro de 2020, mês que antecedeu o início do enfrentamento da pandemia. O país ainda sofre os efeitos da pandemia na atividade econômica, com manutenção da taxa de desemprego em patamar elevado e aumento da inflação, o que pode exigir do setor de panificação estratégias de maior prazo para a plena recuperação dos empregos e a retomada do crescimento.

Outra questão relevante é que o setor de panificação tem sido afetado desde 2021 pela alta dos insumos, o que tem elevado os custos de produção. Segundo Vinícius Dantas, presidente da Amipão, muitas panificadoras têm precisado reinventar modelos de negócios para se manterem no mercado com competitividade. “Como o preço vem subindo, as vendas diminuíram. Com isso, muitos empresários aumentaram o mix de produtos, tentando compensar a diminuição no faturamento”, explica (Amipão, 2022).

O setor de panificação caminhou, durante todo o ano de 2022, para voltar à normalidade. De acordo com a Amipão, para promover o crescimento do setor em 2023,

ao longo do ano, será feita uma série de ações como cursos, *wokshops*, palestras para promover o segmento de panificação em Belo Horizonte e em todo o Estado, no intuito de obter bons resultados. A panificação é uma área essencial para a sociedade; está presente em todos os bairros e funciona diariamente. Ao facilitar o acesso ao conteúdo sobre o setor, torna-se mais fácil que a população tenha consciência da importância desse segmento para o contexto econômico e social do País.

Em contexto nacional, segundo dados divulgados pela Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP), são mais de 70 mil padarias espalhadas por todo o Brasil. O mercado de panificação faturou, em 2021, cerca de R\$105,85 bilhões de reais no país. Em média, há 2,5 milhões de trabalhadores no setor de panificação, que gera 920 mil empregos diretos e 1,6 milhão indiretos. Estima-se que 42 milhões de brasileiros entram em padarias todos os dias. Esses são dados significativos para o cenário econômico brasileiro (ABIP, 2020).

De acordo com Fávero et al. (2009), população é o público-alvo da pesquisa, ou seja, é o conjunto de todos os elementos a serem investigados. Para que a população-alvo seja bem definida, é preciso que ela contenha informações sobre os elementos da amostragem, as unidades de amostra e a área de cobertura (Aaker et al., 2010).

Com o aumento cada vez maior de micro e pequenas empresas no Brasil, tornou necessária a elaboração de uma lei para tirá-las da ilegalidade e também ajudar a desenvolvê-las, proporcionando mais facilidade no acesso ao mercado e na obtenção de crédito. Assim, em 2006, foi criada a Lei Complementar nº 123 (Brasil, 2006), que deu origem à Lei Geral, conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Brasil, 2006), que surgiu com o objetivo de proteger os pequenos negócios, fazendo com que eles sigam a Constituição e continuem oferecendo emprego e renda. Além disso, esse Estatuto fornece um tratamento para esse setor de acordo com suas especificidades, aumentando sua competitividade e suas chances de sobrevivência e crescimento no mercado, incentivando também a redução da informalidade. Entre os anos de 2006 e 2018, houve várias alterações na Lei Complementar nº 123, entre as quais uma das mais importantes foi a criação da figura do microempreendedor individual, com base na Lei Complementar nº 128/2008 (Fonseca, 2022).

A classificação das empresas é feita de acordo com a receita bruta média anual, baseada na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 (Brasil, 2006), alterada pela Lei nº 155, de 27 de outubro de 2016 (Brasil, 2016). Assim, é classificada como microempresa aquela que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); como empresa de pequeno porte, aquela que aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

O porte das empresas no Brasil é classificado pelo Sebrae de acordo com o número de funcionários que elas possuem. Se a empresa for do setor de serviço ou comércio, será classificada como microempresa, se tiver até 9 empregados; como pequena empresa, se tiver de 10 a 49 empregados; como média empresa, caso tenha de 50 a 99 empregados, e como grande empresa, se contar com mais de 100 funcionários. Caso a empresa seja do setor de indústria, será classificada como microempresa, se tiver até 19 funcionários; como pequena empresa, caso tenha de 20 a 99 funcionários; como média empresa, se tiver de 100 a 499 empregados, e como grande empresa, se contar com mais de 500 funcionários (Sebrae, 2019).

Na pesquisa realizada, foram utilizadas como parâmetro para a seleção das empresas as classificações feitas pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2019).

A decisão de definir como população para a pesquisa empresas associadas à Amipão ou assistidas pelos escritórios de contabilidade, no total de 159 empresas, possibilitou um melhor acesso para se definir a amostra a ser trabalhada. Vale ressaltar que, antes mesmo de se enviarem os questionários aos gestores, durante conversas realizadas entre os meses de dezembro de 2022 e janeiro de 2023 com a Amipão e com os próprios empresários e/ou representantes legais das padarias, foram apresentados os objetivos da pesquisa e, ao mesmo tempo, foi feita a sensibilização para a importância da sua participação e contribuição para o êxito do estudo.

3.3 Instrumento de coleta de dados

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, o método escolhido foi o da pesquisa *survey* (pesquisa de campo). Na visão de Triviños (2010), a pesquisa *survey* envolve a interrogação direta (aplicação de questionários) das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.

Para mensuração do construto Incerteza Ambiental, foram considerados os mesmos itens de Carvalho e Rossetto (2014). Aplicou-se um instrumento composto por 12 (doze) assertivas validadas que foram respondidas por meio de uma escala intervalar de 11 pontos, para averiguar a percepção dos respondentes quanto ao ambiente, em seus aspectos de dinamismo, complexidade e munificência.

Para a análise do construto Comportamento Estratégico, foi utilizado o instrumento adaptado de Conant et al. (1990) e Martins et al. (2014), constituído de um conjunto de 11 (onze) perguntas com 4 (quatro) alternativas de respostas relacionadas com os quatro tipos de estratégia de Miles e Snow (1978).

Para o construto Capacidades Dinâmicas, foi utilizada a escala adaptada proposta por Garrido et al. (2019), que engloba as diversas dimensões do conceito de capacidades dinâmicas (*sense, seize e reconfiguration*), como proposto por Teece (2007). Nesse construto, o questionário fez uso de 21 (vinte e uma) assertivas em escala intervalar de 11 pontos.

Por fim, para mensuração do construto Desempenho Organizacional, foram utilizados itens de natureza subjetiva adaptados de Silva e Brito (2012), constituído de um conjunto de 6 (seis) perguntas em escala intervalar de 11 pontos.

Além dos itens oriundos da aplicação do instrumento de coleta de dados, conforme apresentado anteriormente, considerando o interesse de investigar a magnitude do relacionamento entre os construtos analisados, variáveis descritivas foram utilizadas adicionalmente, a título de “variáveis de controle”, a saber: gênero, formação

acadêmica, cargo que ocupa, idade, classificação do ramo da empresa, quantidade de funcionários e idade da empresa.

Para a etapa de pré-teste, a fim de considerar aspectos operacionais do questionário que pudessem ser melhorados, foi convidado um número restrito de participantes, escolhidos aleatoriamente. Nessa fase, houve a participação de 10 gestores e/ou representantes das micro e pequenas empresas do ramo de panificação, e ajustes pontuais foram realizados no conteúdo das perguntas.

Após a validação do instrumento de coleta dos dados, aplicou-se o questionário aos empreendedores/gestores das empresas selecionadas para compor a amostra da pesquisa. Inicialmente, realizaram-se contatos por e-mail e/ou presencial (janeiro/2023), de forma a apresentar os objetivos da pesquisa, bem como sensibilizar os respondentes acerca da relevância da pesquisa e a importância da sua participação.

A aplicação do instrumento de coleta de dados foi realizada no primeiro semestre de 2023. Foi enviado por e-mail um *link* de acesso ao questionário para todos os potenciais participantes da pesquisa. Os questionários foram enviados e preenchidos via internet, a partir da ferramenta *Google Forms*, que possibilitou o acesso direto e assíncrono para que o respondente inserisse suas respostas (Malhotra, 2012).

3.4 Técnica de análise dos dados

Com o objetivo de avaliar e discutir as condições e os pressupostos exigidos neste estudo, bem como avaliar possíveis limitações e cautelas na interpretação dos resultados, foram utilizados aplicativos como o PLS 3.0, SPSS 15, SMARTPLS e LVPLS como ferramentas sugeridas na literatura de autores como Hair et al. (2014), Tabachnick e Fidel (2007) e Kline (2005).

Além disso, a presente análise foi estruturada de modo a contemplar as etapas prévias para aplicação de métodos multivariados, conforme sugerido por Hair et al. (2014), em sua obra *A primer on partial least squares structural equation modeling*, nos capítulos

1. Overview of multivariate methods; 2. Examining your data e 3. Exploratory factor analysis.

Assim, a estatística univariada sugerida inclui alguns dos métodos de estatística descritiva que permitem a análise de cada variável separadamente – o que possibilita identificar as tendências e os padrões das perguntas de forma isolada. Basicamente, são passos necessários para entender melhor os padrões de respostas e o que os respondentes avaliaram dos construtos em suas respostas.

Por fim, a análise multivariada inclui os métodos de análise das relações de múltiplas variáveis dependentes e/ou múltiplas variáveis independentes, quer se estabeleçam ou não relações de causa/efeito entre esses dois grupos. Ela foi utilizada para demonstrar o relacionamento geral das variáveis, com o intuito de se testarem as hipóteses e chegar às conclusões gerais do estudo.

Para o tratamento estatístico, foi adotada a técnica multivariada de Modelagens de Equações Estruturais na sua abordagem exploratória (PLS-SEM), uma vez que ela possibilita a investigação de simultâneas relações entre construtos, mapeando o efeito total (direto e indireto), bem como o efeito de relacionamentos mediadores e moderadores (Nascimento & Macedo, 2018).

A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) é uma técnica de modelagem estatística multivariada de caráter geral. Pode ser vista como uma combinação de análise fatorial e regressão (ou a ampliação dessas para a análise de trajetórias ou caminhos). O interesse de muitos pesquisadores e outros profissionais pela MEE deriva, muitas vezes, das construções teóricas que podem ser desenvolvidas a partir dos construtos latentes. As relações entre as construções teóricas são representadas por coeficientes de regressão ou coeficientes de trajetória entre variáveis observadas e/ou latentes. O modelo de equações estruturais implica uma estrutura para as covariâncias entre as variáveis observadas.

Para verificar os dados, foi realizada uma análise fatorial exploratória para as variáveis de incerteza ambiental, comportamento estratégico, capacidades dinâmicas e

desempenho, com o objetivo de identificar os padrões comuns entre os itens (Hair et al., 2009). De acordo com Tabachnick e Fidel (2007), a análise exploratória é a primeira etapa ao se fazer um estudo, pois ela permite que o pesquisador conheça as características dos dados e verifique as possíveis violações nos pressupostos empregados. Portanto o objetivo da análise exploratória é prover informações sobre as variáveis e características gerais da amostra em estudo.

3.4.1 Descrição da amostra

Foram coletados 166 questionários, cujas perguntas foram categorizadas e legendadas, como pode ser visto na Tabela 5.

Tabela 5

Construtos e legendas

(continua)

CONSTRUTO	DIMENSÃO	CÓDIGO	DESCRIÇÃO
		ID	Identificador do questionário
		D_FUNCÃO_101	1.1 Como proprietário e/ou gestor, qual a função que ocupa na empresa?
		D_GÊNERO_102	1.2 Gênero
		D_IDADE_103	1.3 Idade
		D_ESCOLAR_104	1.4. Nível de escolaridade
		D_RAMO_201	2.1 Como você classifica o ramo da empresa em que opera?
		D_N_FUNCI_202	2.2 Qual o número atual de funcionários da empresa?
		D_TEMPO_E_203	2.3 Há quanto tempo existe a empresa?
Incerteza ambiental	Complexidade Ambiental	INC_AMB_COMPLEX_301	3.1 É difícil entender como está evoluindo nosso mercado.
		INC_AMB_COMPLEX_302	3.2 É difícil obter informações importantes para tomar decisões em nosso segmento.
		INC_AMB_COMPLEX_303	3.3 Muitas vezes, precisamos tomar decisões sem saber que resposta nós receberemos do mercado (clientes, concorrentes, etc.).
		INC_AMB_COMPLEX_304	3.4 Em nosso mercado há muitos diferentes tipos de serviços/produtos sendo ofertados com características e preços diferenciados.
	Dinamismo Ambiental	INC_AMB_DINAM_305	3.5 As condições econômicas que influenciam nosso mercado têm mudado muito nos últimos 3 anos.
		INC_AMB_DINAM_306	3.6 As necessidades dos nossos potenciais consumidores têm mudado muito nos últimos 3 anos.
		INC_AMB_DINAM_307	3.7 A atuação dos nossos concorrentes tem mudado muito nos últimos 3 anos.

		INC_AMB_DIN AM_308	3.8 A regulamentação do setor tem mudado muito nos últimos 3 anos.
	Munifi cência Ambien tal	INC_AMB_MUN IF_309	3.9 Nosso mercado tem crescido muito nos últimos 3 anos.
		INC_AMB_MUN IF_310	3.10 As condições gerais do nosso mercado têm melhorado nos últimos 3 anos (economia, fornecedores, mão de obra, clientes, recursos).
		INC_AMB_MUN IF_311	3.11 Há clientes, fornecedores e outros recursos disponíveis para todas as empresas que atuam no nosso segmento.
		INC_AMB_MUN IF_312	3.12 O ambiente empresarial no qual estamos inseridos nos oferece mais oportunidades do que ameaças.
Tipologia Estratégi ca	Produtos	TIPO_PROD_40 1	4.1 Os serviços e produtos que são oferecidos aos nossos clientes são mais bem caracterizados como:
	Imagem	TIPO_IMAG_40 2	4.2 Nossa empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que:
	Tempo	TIPO_TEMPO_4 03	4.3 O tempo investido por nossa empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser mais bem descrito como:
	Variação	TIPO_VARIA ÇÃO_404	4.4 A variação de nossa demanda é devido muito provavelmente a:
	Metas	TIPO_METAS_4 05	4.5 Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e o compromisso com:
	Habilida des	TIPO_HABILI DADES_406	4.6 As habilidades que os funcionários da empresa têm podem ser mais bem caracterizadas como:
	Proteção	TIPO_PROTE ÇÃO_407	4.7 Uma proteção da empresa contra concorrentes é:
	Gerencia mento	TIPO_GERENCI AMENTO_408	4.8 O gerenciamento da empresa tende a concentrar-se em:
	Organiza ção	TIPO_ORGANI ZAÇÃO_409	4.9 A organização se prepara para o futuro da seguinte forma:
	Estrutura	TIPO_ESTRUTU RA_410	4.10 A estrutura de nossa empresa é:
	Procedi mentos	TIPO_PROCEDI MENTOS_411	4.11 Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são mais bem descritos como:
Capacida des Dinâmi cas	Sense	CD_SENSE_501	5.1 Nossa empresa está constantemente investindo em atividades de pesquisa para identificar novas oportunidades de mercado.
		CD_SENSE_502	5.2 Nossa empresa está constantemente buscando e explorando novos mercados, tanto nos negócios em que estamos atualmente quanto em outros negócios ou setores.
		CD_SENSE_503	5.3 Nossa empresa monitora a evolução estrutural de nosso negócio/setor.
		CD_SENSE_504	5.4 Nossa empresa monitora e compreende as demandas atuais e futuras do mercado, fornecedores e concorrentes.
		CD_SENSE_505	5.5 Os proprietários e a gerência da nossa empresa sabem como interpretar o ambiente de negócios e em quais mercados devem se concentrar.
		CD_SENSE_506	5.6 Nossa empresa está constantemente buscando informações de diferentes fontes, como notícias, contatos formais e informais com clientes, concorrentes, fornecedores, feiras, etc.
		CD_SENSE_507	5.7 Nossa empresa adota processos formais planejados e organizados para coleta, análise e uso de informações sobre o mercado.
	Seize	CD_SEISE_508	5.8 Nossa empresa tende a lidar muito bem com a mudança de

			mercado e a incerteza.
		CD_SEISE_509	5.9 Nossa empresa aproveita muito bem as oportunidades que identificamos e que julgamos serem boas para nossos negócios.
		CD_SEISE_510	5.10 Nossa empresa tem uma grande capacidade de criar, ajustar e, quando necessário, redesenhar nosso plano de negócios.
		CD_SEISE_511	5.11 Nossa empresa está constantemente desenvolvendo novos produtos, serviços ou processos para aproveitar novas oportunidades de mercado.
		CD_SEISE_512	5.12 Nosso plano de negócios identifica e segmenta nossos mercados alvos.
		CD_SEISE_513	5.13 Nossa empresa sempre avalia várias alternativas antes de tomar decisões.
		CD_SEISE_514	5.14 Nossa empresa tem um profundo conhecimento das necessidades de nossos clientes.
	Reconfi guration	CD_RECONF_51 5	5.15 Sabemos como configurar e reconfigurar nossos recursos e nossa estrutura organizacional para nos ajustar às mudanças e ao crescimento de nossos negócios.
		CD_RECONF_51 6	5.16 Nossa empresa é flexível.
		CD_RECONF_51 7	5.17 Achamos fácil implementar e gerenciar parcerias com organizações externas.
		CD_RECONF_51 8	5.18 Achamos fácil integrar em nossos negócios os benefícios obtidos de parcerias externas.
		CD_RECONF_51 9	5.19 Os benefícios que obtemos por meio de parcerias com outras empresas geram constantemente valor para nossos clientes.
		CD_RECONF_52 0	5.20 Nossa empresa tem uma forte capacidade de integrar conhecimento com parceiros externos.
		CD_RECONF_52 1	5.21 Constantemente identificamos oportunidades de parcerias com organizações externas.
Desempe nho Organiza cional	Desempe nho Organiza cional	DESEMP_601	6.1 Como você avalia a rentabilidade de sua empresa em relação aos concorrentes.
		DESEMP_602	6.2 Como você avalia o volume de vendas de sua empresa em relação aos concorrentes.
		DESEMP_603	6.3 Como você avalia a satisfação dos clientes de sua empresa em relação aos concorrentes.
		DESEMP_604	6.4 Como você avalia a participação de mercado de sua empresa em relação aos concorrentes.
		DESEMP_605	6.5 Como você avalia a lucratividade de sua empresa em relação aos concorrentes.
		DESEMP_606	6.6 Como você avalia a satisfação dos seus funcionários em relação aos concorrentes.
		DMY_Analítica_ TIPO_PROD_40 1	Dummy de Analítica para Tipologia Estratégica: Produtos
		DMY_Analítica_ TIPO_IMAG_40 2	Dummy de Analítica para Tipologia Estratégica: Imagem
		DMY_Analítica_ TIPO_TEMPO_4 03	Dummy de Analítica para Tipologia Estratégica: Tempo
		DMY_Analítica_ TIPO_VARIA ÇÃO_404	Dummy de Analítica para Tipologia Estratégica: Variação

		DMY_Analítica_TIPO_METAS_405	Dummy de Analítica para Tipologia Estratégica: Metas
		DMY_Analítica_TIPO_HABILIDADES_406	Dummy de Analítica para Tipologia Estratégica: Habilidades
		DMY_Analítica_TIPO_PROTEÇÃO_407	Dummy de Analítica para Tipologia Estratégica: Proteção
		DMY_Analítica_TIPO_GERENCIAMENTO_408	Dummy de Analítica para Tipologia Estratégica: Gerenciamento
		DMY_Analítica_TIPO_ORGANIZAÇÃO_409	Dummy de Analítica para Tipologia Estratégica: Organização
		DMY_Analítica_TIPO ESTRUTURA_410	Dummy de Analítica para Tipologia Estratégica: Estrutura
		DMY_Analítica_TIPO PROCEDIMENTOS_411	Dummy de Analítica para Tipologia Estratégica: Procedimentos
		DMY_Prospectiva_TIPO_PROD_401	Dummy de Prospectiva para Tipologia Estratégica: Produtos
		DMY_Prospectiva_TIPO_IMAG_402	Dummy de Prospectiva para Tipologia Estratégica: Imagem
		DMY_Prospectiva_TIPO_TEMPO_403	Dummy de Prospectiva para Tipologia Estratégica: Tempo
		DMY_Prospectiva_TIPO_VARIACÃO_404	Dummy de Prospectiva para Tipologia Estratégica: Variação
		DMY_Prospectiva_TIPO_METAS_405	Dummy de Prospectiva para Tipologia Estratégica: Metas
		DMY_Prospectiva_TIPO_HABILIDADES_406	Dummy de Prospectiva para Tipologia Estratégica: Habilidades
		DMY_Prospectiva_TIPO_PROTEÇÃO_407	Dummy de Prospectiva para Tipologia Estratégica: Proteção
		DMY_Prospectiva_TIPO_GERENCIAMENTO_408	Dummy de Prospectiva para Tipologia Estratégica: Gerenciamento
		DMY_Prospectiva_TIPO_ORGANIZAÇÃO_409	Dummy de Prospectiva para Tipologia Estratégica: Organização
		DMY_Prospectiva_TIPO ESTRUTURA_410	Dummy de Prospectiva para Tipologia Estratégica: Estrutura
		DMY_Prospectiva_TIPO PROCEDIMENTOS_411	Dummy de Prospectiva para Tipologia Estratégica: Procedimentos
		DMY_Defensiva_TIPO_PROD_401	Dummy de Defensiva para Tipologia Estratégica: Produtos
		DMY_Defensiva	Dummy de Defensiva para Tipologia Estratégica: Imagem

		_TIPO_IMAG_4 02	
		DMY_Defensiva _TIPO_TEMPO_ 403	Dummy de Defensiva para Tipologia Estratégica: Tempo
		DMY_Defensiva _TIPO_VARIA ÇÃO_404	Dummy de Defensiva para Tipologia Estratégica: Variação
		DMY_Defensiva _TIPO_METAS_ 405	Dummy de Defensiva para Tipologia Estratégica: Metas
		DMY_Defensiva _TIPO_HABILI DADES_406	Dummy de Defensiva para Tipologia Estratégica: Habilidades
		DMY_Defensiva _TIPO_PROTE ÇÃO_407	Dummy de Defensiva para Tipologia Estratégica: Proteção
		DMY_Defensiva _TIPO_GEREN CIAMENTO_408	Dummy de Defensiva para Tipologia Estratégica: Gerenciamento
		DMY_Defensiva _TIPO_ORGANI ZAÇÃO_409	Dummy de Defensiva para Tipologia Estratégica: Organização
		DMY_Defensiva _TIPO_ESTRU TURA_410	Dummy de Defensiva para Tipologia Estratégica: Estrutura
		DMY_Defensiva _TIPO_PROCE DIMENTOS_411	Dummy de Defensiva para Tipologia Estratégica: Procedimentos
		DMY_Reativa_TI PO_PROD_401	Dummy de Reativa para Tipologia Estratégica: Produtos
		DMY_Reativa_TI PO_IMAG_402	Dummy de Reativa para Tipologia Estratégica: Imagem
		DMY_Reativa_TI PO_TEMPO_403	Dummy de Reativa para Tipologia Estratégica: Tempo
		DMY_Reativa_TI PO_VARIAÇÃO 404	Dummy de Reativa para Tipologia Estratégica: Variação
		DMY_Reativa_TI PO_METAS_405	Dummy de Reativa para Tipologia Estratégica: Metas
		DMY_Reativa_TI PO_HABILIDAD ES_406	Dummy de Reativa para Tipologia Estratégica: Habilidades
		DMY_Reativa_TI PO_PROTEÇÃO 407	Dummy de Reativa para Tipologia Estratégica: Proteção
		DMY_Reativa_TI PO_GERENCIA MENTO_408	Dummy de Reativa para Tipologia Estratégica: Gerenciamento
		DMY_Reativa_TI PO_ORGANIZA ÇÃO_409	Dummy de Reativa para Tipologia Estratégica: Organização
		DMY_Reativa_TI PO_ESTRUTU RA_410	Dummy de Reativa para Tipologia Estratégica: Estrutura
		DMY_Reativa_TI PO_PROCEDI MENTOS_411	Dummy de Reativa para Tipologia Estratégica: Procedimentos

	MED_AMB_COMPLEX	Média aritmética de Complexidade Ambiental
	MED_AMB_DYNAMIC	Média aritmética de Dinamismo Ambiental
	MED_AMB_MUNICIPAL	Média aritmética de Munificência Ambiental
	MED_SENSE	Média aritmética de Sense
	MED_SEIZE	Média aritmética de Seize
	MED_RECONF	Média aritmética de Reconfiguration
	MED_DESEMP	Média aritmética de Desempenho Organizacional
	MED_ANALYTICAL	Média aritmética das Dummy de Analítica
	MED_PROSPECTIVE	Média aritmética das Dummy de Prospectiva
	MED_DEFENSIVE	Média aritmética das Dummy de Defensiva
	MED_REACTIVE	Média aritmética das Dummy de Reativa
	QTD_Analitica	
	QTD_Defensiva	
	QTD_Prospectiva	
	QTD_Reativa	
	Categoria_Predominante	

Fonte: Elaborada pela autora.

3.4.2 Considerações sobre o construto de comportamento estratégico

O questionário foi elaborado contendo questões em escala de 0 a 11, incluindo algumas questões nominais de comportamento estratégico (Analítico, Defensivo, Prospectivo e Reativo).

Analítico	5
Defensivo	85
Prospectivo	74
Reativo	2
Total Geral	166

Devido ao pequeno número de casos Analíticos e Reativos, optou-se por manter somente os questionários com comportamentos Defensivos e Prospectivos.

Para criação dos construtos “Defensivo” e “Prospectivo”, as variáveis nominais presentes nas questões 4.1 a 4.11 foram transformadas em questões *dummy* para cada dimensão. Como exemplo, o construto “Defensivo” passou a conter 11 perguntas *dummy* com o valor 0 (se a pessoa não selecionou Defensivo) ou 1 (se selecionou).

Portanto, a partir desse ponto, sete questionários foram excluídos da análise, totalizando 159 casos de empresas predominantemente Defensivas ou Prospectivas, conforme demonstrado na Tabela 6.

Tabela 6
Categoria predominante

VARIÁVEIS	QTD	%	ACM
Defensiva	85	53,5%	53,5%
Prospectiva	74	46,5%	100,0%
Total	159	100,0%	

Fonte: dados da pesquisa. QTD é o número de ocorrências; % é o percentual que o número de ocorrências representa sobre o TOTAL; ACM é o percentual acumulado.

A seguir, pode-se ver a idade dos respondentes e o comportamento estratégico predominante nos estabelecimentos. Nota-se que 61,2% das pessoas com comportamento defensivo tem mais de 50 anos, enquanto 63,5% das pessoas com comportamento prospectivo tem menos de 30 anos.

Tabela 7
Quantidade de estabelecimentos defensivos ou prospectivos por idade do respondente

VARIÁVEIS	Defensivos	Prospectivos
Abaixo de 30 anos	2 (2,4%)	47 (63,5%)
Entre 31 e 40 anos	5 (5,9%)	23 (31,1%)
Entre 41 e 50 anos	26 (30,6%)	2 (2,7%)
Mais de 50 anos	52 (61,2%)	2 (2,7%)
Total	85 (100,0%)	74 (100,0%)

Fonte: dados da pesquisa. QTD é o número de ocorrências; % é o percentual que o número de ocorrências representa sobre o TOTAL; ACM é o percentual acumulado.

3.4.3 Dados ausentes

A generalização dos resultados pode ficar comprometida, se existirem dados ausentes em demasia e se existirem fatores desconhecidos para sua ocorrência (Hair et al., 2014). Como não houve dados ausentes, pode-se afirmar que não houve preocupações quanto a esse quesito, no presente estudo.

3.4.4 Análise de outliers

De acordo com Hair et al. (2014), os *outliers* podem distorcer as estimativas do estudo, por se tratar de padrões de respostas díspares em relação ao padrão das variáveis, sendo necessário avaliar e tratar tais casos, antes de proceder à análise (Kline, 2005).

Portanto foi verificado se respostas foram originadas de indivíduos que não pertencem à população de interesse ou se pertencem a grupos não representativos, de acordo com Tabachnick e Fidell (2007).

Uma forma de avaliar esses dados é por meio do teste Z (Hair et al., 2014), em que se pode avaliar como cada dado se aproxima ou se afasta da média. O autor supracitado recomenda um ponto entre 2.5 e 4.0 desvios, portanto utilizam-se $Z < -2.5$ e $Z > 2.5$, o que corresponde a aproximadamente 98,76% dos dados originais, conforme descrito em sua já referida obra, no item *Rules of Thumb 4*, p. 65. Portanto utilizou-se uma estimativa com valor Z entre $\pm 2,50$. Considerando a amostra pesquisada neste estudo, a Tabela 8 apresenta os resultados dessa pesquisa.

Tabela 8
Quantidade de *outliers* univariados

N. OUTLIERS	N. RESP	%	% ACM
0	141	88,7%	88,7%
1	11	6,9%	95,6%
2	3	1,9%	97,5%
3	3	1,9%	99,4%
4	1	0,6%	100,0%
Total	159	100,0%	-

Fonte: dados da pesquisa. N. OUTLIERS é o número de *outliers* encontrados; N. RESP é o número de questionários que possuem N outliers (por exemplo, 141 questionários possuem 0 *outliers*, mas 1 questionário possui 4 *outliers*); % é o percentual que N.RESP representa sobre o total de questionários da amostra; % ACM é o percentual acumulado.

Como se pode constatar, a maioria dos questionários não possui *outliers* univariados. Portanto iniciou-se a identificação dos casos multivariados, com o método da distância de Mahalanobis (D^2) dividida pelo número de graus de liberdade (que é igual ao número das 61 variáveis na regressão multivariada). De acordo com essa distância, os dados podem ser considerados *outliers* multivariados, caso a razão do método de Mahalanobis

seja superior a 3.00 (adaptado de Hair et al., 2014, p. 68). Como se pode observar na Tabela 9, não existem *outliers* multivariados – o que não interfere nos resultados finais.

Tabela 9

Quantidade de *outliers* multivariados

INTERVALO (MAH)	N. RESP	%	% ACM
[0,31 - 0,75[55	34,6%	34,6%
[0,75 - 2,25[104	65,4%	100,0%
[2,25 - 3[0	0,0%	100,0%
TOTAL	159	100%	

Fonte: dados da pesquisa. INTERVALO (MAH) é o intervalo dos valores encontrados pelo método Mahalanobis; N. RESP é o número de questionários dentro de cada intervalo; % é o percentual que N.RESP representa sobre o total de questionários da amostra; % ACM é o percentual acumulado.

3.4.5 Tamanho da amostra a partir da população finita

Conforme demonstrado por Spiegel (2006, p. 195), a margem de erro pode ser dada por:

$$e = \frac{z \sigma}{\sqrt{n}} \times \sqrt{\frac{N - n}{N - 1}}$$

Em que:

e = margem de erro, definida como o raio ou a metade da largura do intervalo de confiança

z = escore padrão z para um dado intervalo de confiança

σ = desvio padrão populacional

n = tamanho de uma amostra de população qualquer

N = tamanho de uma população finita

Simplificando-se a equação, tem-se:

$$n = \frac{z^2 \sigma^2}{e^2} \times N \div \left(N - 1 + \frac{z^2 \sigma^2}{e^2} \right)$$

Quando se conhece a população de estudo, é possível o cálculo de um tamanho mínimo de amostra para a população específica. Neste caso, a população investigada foi definida como aproximadamente 2.000 padarias localizadas em Belo Horizonte, conforme informações da Amipão.

Além do tamanho da população, é necessário também estimar a variância e o desvio-padrão dos dados. Para tanto, deduziu-se que, numa escala de cinco posições (0 a 10), a máxima variância ocorre quando metade dos sujeitos atribui a nota 0, enquanto a outra metade atribui a nota 10. Nessa situação de máxima variância, 25 é o valor aproximado de variância máxima correspondente.

Quanto ao intervalo de confiança, utiliza-se 95%, conforme sugerido por Dancey e Reidy (2017, p. 632). Dessa maneira, aplicando-se os parâmetros ($z=1,96$ que é relativo a um intervalo de confiança de 95%; $\sigma=5$ que é desvio padrão das escalas de 0 a 10; $e=0,5$ que é a margem de erro de 5% sobre a amplitude das escalas 0 a 10), chega-se à conclusão de que uma amostra mínima representativa dessa população seria de 322 casos, para que o estudo esteja adequado a um intervalo de confiança de 95% e uma margem de erro de 5% – o que é um patamar seguro e convencionalmente aceito, conforme sugerido por Malhotra (2007).

Como a amostra atual possui 159 casos, pode-se afirmar que ela é representativa para a população de 2 mil padarias em Belo Horizonte, levando-se em consideração um intervalo de confiança de 95% e uma margem de erro de 7,5%. Isso significa que, caso 50% dos entrevistados tenham feito uma afirmação, deve-se considerar que esse número, na verdade, pode oscilar entre 42,5% e 57,5%.

Essa amostra também se encontra num intervalo de confiança de 95%, ou seja, essa é a probabilidade de uma pesquisa ter os mesmos resultados se for aplicada em outro grupo de pessoas, dentro do mesmo perfil de amostra e com a mesma margem de erro.

3.4.6 Estimativa padrão

Neste estudo, foram analisadas as estimativas de média e desvio padrão, como sugere Malhotra (2007), com o intuito de prover um conhecimento prévio do estudo e, oportunamente, antecipar problemas e soluções para distorções que possam ser identificadas. A Tabela 10, a seguir, descreve tais resultados, em razão das estatísticas básicas das escalas.

Tabela 10

Análise descritiva dos dados

(continua)

VARIÁVEIS	MÍN	MÁX	MÉD	DES
INC_AMB_COMPLEX_301	0,0	10,0	6,7	3,6
INC_AMB_COMPLEX_302	0,0	10,0	6,7	3,3
INC_AMB_COMPLEX_303	1,0	10,0	6,8	3,1
INC_AMB_COMPLEX_304	1,0	10,0	8,1	2,7
INC_AMB_DINAM_305	0,0	10,0	6,1	3,3
INC_AMB_DINAM_306	1,0	10,0	6,5	3,2
INC_AMB_DINAM_307	1,0	10,0	6,5	3,2
INC_AMB_DINAM_308	1,0	10,0	5,5	2,9
INC_AMB_MUNIF_309	1,0	10,0	5,5	2,8
INC_AMB_MUNIF_310	1,0	10,0	4,2	1,9
INC_AMB_MUNIF_311	1,0	10,0	4,3	1,8
INC_AMB_MUNIF_312	1,0	9,0	4,1	1,6
CD_SENSE_501	1,0	10,0	5,7	3,8
CD_SENSE_502	1,0	10,0	5,7	3,0
CD_SENSE_503	1,0	10,0	5,6	2,8
CD_SENSE_504	1,0	10,0	5,5	2,5
CD_SENSE_505	1,0	10,0	5,2	2,4
CD_SENSE_506	1,0	10,0	5,7	2,6
CD_SENSE_507	1,0	10,0	5,2	2,5
CD_SEISE_508	1,0	10,0	6,3	2,6
CD_SEISE_509	1,0	10,0	6,6	2,9
CD_SEISE_510	1,0	10,0	6,2	2,9
CD_SEISE_511	1,0	10,0	6,5	3,1
CD_SEISE_512	1,0	10,0	6,6	2,8
CD_SEISE_513	2,0	10,0	6,6	2,8
CD_SEISE_514	2,0	10,0	6,3	2,7
CD_RECONF_515	1,0	10,0	4,2	2,0
CD_RECONF_516	1,0	10,0	4,3	2,4
CD_RECONF_517	1,0	9,0	3,9	1,8
CD_RECONF_518	1,0	9,0	4,0	1,8
CD_RECONF_519	1,0	10,0	4,3	1,9
CD_RECONF_520	1,0	9,0	4,1	1,8
CD_RECONF_521	1,0	10,0	4,1	2,0
DESEMP_601	0,0	10,0	6,2	3,0
DESEMP_602	2,0	10,0	6,2	2,9
DESEMP_603	2,0	10,0	6,7	2,6
DESEMP_604	0,0	10,0	6,3	2,8
DESEMP_605	2,0	10,0	6,2	2,9
DESEMP_606	2,0	10,0	6,2	2,6
DMY_Prospectiva_TIPO_PROD_401	0,0	1,0	0,5	0,5
DMY_Prospectiva_TIPO_IMAG_402	0,0	1,0	0,4	0,5
DMY_Prospectiva_TIPO_TEMPO_403	0,0	1,0	0,5	0,5
DMY_Prospectiva_TIPO_VARIAÇÃO_404	0,0	1,0	0,4	0,5
DMY_Prospectiva_TIPO_METAS_405	0,0	1,0	0,4	0,5
DMY_Prospectiva_TIPO_HABILIDADES_406	0,0	1,0	0,4	0,5
DMY_Prospectiva_TIPO_PROTEÇÃO_407	0,0	1,0	0,4	0,5
DMY_Prospectiva_TIPO_GERENCIAMENTO_408	0,0	1,0	0,5	0,5
DMY_Prospectiva_TIPO_ORGANIZAÇÃO_409	0,0	1,0	0,4	0,5
DMY_Prospectiva_TIPO ESTRUTURA_410	0,0	1,0	0,3	0,5
DMY_Prospectiva_TIPO_PROCEDIMENTOS_411	0,0	1,0	0,4	0,5
DMY_Defensiva_TIPO_PROD_401	0,0	1,0	0,5	0,5
DMY_Defensiva_TIPO_IMAG_402	0,0	1,0	0,6	0,5
DMY_Defensiva_TIPO_TEMPO_403	0,0	1,0	0,4	0,5
DMY_Defensiva_TIPO_VARIAÇÃO_404	0,0	1,0	0,4	0,5
DMY_Defensiva_TIPO_METAS_405	0,0	1,0	0,5	0,5

VARIÁVEIS	MÍN	MÁX	MÉD	DES
DMY_Defensiva_TIPO_HABILIDADES_406	0,0	1,0	0,6	0,5
DMY_Defensiva_TIPO_PROTEÇÃO_407	0,0	1,0	0,5	0,5
DMY_Defensiva_TIPO_GERENCIAMENTO_408	0,0	1,0	0,4	0,5
DMY_Defensiva_TIPO_ORGANIZAÇÃO_409	0,0	1,0	0,5	0,5
DMY_Defensiva_TIPO ESTRUTURA_410	0,0	1,0	0,5	0,5
DMY_Defensiva_TIPO PROCEDIMENTOS_411	0,0	1,0	0,5	0,5

Fonte: dados da pesquisa. MIN é a menor resposta obtida para a variável; MAX é a resposta mais alta da variável; Média é a média aritmética da variável; DES é o desvio padrão da variável.

3.4.7 Classificação das médias por dimensão

Na Tabela 11, a seguir, é possível analisar melhor as notas médias dadas em cada construto. Destaque-se o construto complexidade ambiental, em que 51,6% dos respondentes deram notas altas (maiores que 7,50), significando que a maioria das empresas pesquisadas atua em setores de alta complexidade. A complexidade ambiental é o grau de dispersão do ambiente ou de heterogeneidade das atividades ambientais que a empresa desenvolve para assegurar a sua sobrevivência no ambiente, bem como o grau de conhecimento exigido para esse fim. Ambientes complexos são mais difíceis de gerenciar (Jung et al., 2020).

O dinamismo ambiental também apresentou nota alta (42,8%), significando também que há empresas atuando nesse ambiente. O dinamismo ambiental está associado à taxa de imprevisibilidade da mudança no ambiente externo das organizações. É uma das influências externas mais importantes no desempenho das empresas (Pereira & Pereira, 2023).

Outro destaque é *reconfiguration*, em que 60,4% dos respondentes deram notas médias inferiores (entre 2,5 e 5,00), significando que manter a competitividade ao aprimorar, combinar, proteger e, quando necessário, reconfigurar os ativos intangíveis e tangíveis da empresa à medida que os mercados mudam e evoluem requer da empresa alinhamento dos gestores para conduzir os processos. Talvez nem sempre isso seja possível (Nagata, 2020).

Tabela 11
Classificação das notas por dimensão (notas de 0 a 10)

Construto	BAIXO [0,00→2,50[MÉDIO INFERIOR [2,50→5,00[MÉDIO superior [5,00→7,50[ALTO [7,50→10,00[TOTAL
Complexidade Ambiental	14 (8,8%)	35 (22%)	28 (17,6%)	82 (51,6%)	159 (100%)
Dinamismo Ambiental	26 (16,4%)	47 (29,6%)	18 (11,3%)	68 (42,8%)	159 (100%)
Munificência Ambiental	24 (15,1%)	80 (50,3%)	46 (28,9%)	9 (5,7%)	159 (100%)
Sense	19 (11,9%)	47 (29,6%)	57 (35,8%)	36 (22,6%)	159 (100%)
Seize	9 (5,7%)	59 (37,1%)	21 (13,2%)	70 (44%)	159 (100%)
Reconfiguration	33 (20,8%)	96 (60,4%)	19 (11,9%)	11 (6,9%)	159 (100%)
Desempenho					
Organizacional	9 (5,7%)	69 (43,4%)	8 (5%)	73 (45,9%)	159 (100%)

Fonte: dados da pesquisa.

Após a descrição dos dados, iniciou-se a verificação dos pressupostos necessários para a aplicação das análises estatísticas dos construtos, conforme se mostra a seguir.

3.5 Avaliação dos pressupostos para as análises estatísticas propostas

3.5.1 Avaliação da normalidade

Hair et al. (2014) afirmam que se devem verificar os dados em estudo, para avaliar se eles se comportam conforme uma distribuição normal ou não, pois isso determinará quais metodologias deverão ser usadas. Por exemplo, numa distribuição normal, os dados tendem a possuir a maioria dos valores concentrados em torno da sua média, moda e mediana, enquanto os casos com valores distantes desta tendência central são menos comuns. Para tanto, procedeu-se à análise da distribuição da amostra, bem como à incidência de assimetria ou curtose, o que pode ser visto na Tabela 12, a seguir:

Tabela 12
Análise da assimetria e curtose das variáveis. (continua)

INDICADORES	ASSIMETRIA				CURTOSE				J-B	
	EST	ERRO	Z	SIG	EST	ERRO	Z	SIG	χ^2	SIG
DMY_Prospectiva_TIPO_PROTEÇÃO_407	0,38	0,19	1,95	0,05	-1,88	0,38	-4,92	0,00	27,24	0,00
DMY_Prospectiva_TIPO_GERENCIAMENTO_408	0,22	0,19	1,13	0,26	-1,98	0,38	-5,16	0,00	27,17	0,00
DMY_Prospectiva_TIPO_ORGANIZAÇÃO_409	0,32	0,19	1,67	0,09	-1,92	0,38	-5,02	0,00	27,18	0,00
DMY_Prospectiva_TIPO ESTRUTURA_410	0,84	0,19	4,37	0,00	-1,31	0,38	-3,43	0,00	30,08	0,00
DMY_Prospectiva_TIPO_PROCEDIMENTOS_411	0,30	0,19	1,54	0,12	-1,94	0,38	-5,06	0,00	27,16	0,00
DMY_Defensiva_TIPO_PROD_401	0,11	0,19	0,59	0,55	-2,01	0,38	-5,25	0,00	27,16	0,00
DMY_Defensiva_TIPO_IMAG_402	0,24	0,19	1,27	0,21	-1,97	0,38	-5,13	0,00	27,17	0,00

INDICADORES	ASSIMETRIA				CURTOSE				J-B	
	EST	ERRO	Z	SIG	EST	ERRO	Z	SIG	χ^2	SIG
DMY_Defensiva_TIPO_PROD_401	0,11	0,19	0,59	0,55	-2,01	0,38	-5,25	0,00	27,16	0,00
DMY_Defensiva_TIPO_IMAG_402	-	0,19	-	0,21	-1,97	0,38	-5,13	0,00	27,17	0,00
DMY_Prospectiva_TIPO_PROTEÇÃO_407	0,38	0,19	1,95	0,05	-1,88	0,38	-4,92	0,00	27,24	0,00
DMY_Prospectiva_TIPO_GERENCIAMENTO_408	0,22	0,19	1,13	0,26	-1,98	0,38	-5,16	0,00	27,17	0,00
DMY_Prospectiva_TIPO_ORGANIZAÇÃO_409	0,32	0,19	1,67	0,09	-1,92	0,38	-5,02	0,00	27,18	0,00
DMY_Prospectiva_TIPO ESTRUTURA_410	0,84	0,19	4,37	0,00	-1,31	0,38	-3,43	0,00	30,08	0,00
DMY_Prospectiva_TIPO_PROCEDIMENTOS_411	0,30	0,19	1,54	0,12	-1,94	0,38	-5,06	0,00	27,16	0,00
DMY_Defensiva_TIPO_PROD_401	0,11	0,19	0,59	0,55	-2,01	0,38	-5,25	0,00	27,16	0,00
DMY_Defensiva_TIPO_IMAG_402	-	0,19	-	0,21	-1,97	0,38	-5,13	0,00	27,17	0,00
DMY_Prospectiva_TIPO_PROTEÇÃO_407	0,38	0,19	1,95	0,05	-1,88	0,38	-4,92	0,00	27,24	0,00
DMY_Prospectiva_TIPO_GERENCIAMENTO_408	0,22	0,19	1,13	0,26	-1,98	0,38	-5,16	0,00	27,17	0,00
DMY_Prospectiva_TIPO_ORGANIZAÇÃO_409	0,32	0,19	1,67	0,09	-1,92	0,38	-5,02	0,00	27,18	0,00
DMY_Prospectiva_TIPO ESTRUTURA_410	0,84	0,19	4,37	0,00	-1,31	0,38	-3,43	0,00	30,08	0,00
DMY_Prospectiva_TIPO_PROCEDIMENTOS_411	0,30	0,19	1,54	0,12	-1,94	0,38	-5,06	0,00	27,16	0,00

Fonte: dados da pesquisa. Obs.: o valor EST. é a estimativa do parâmetro de curtose ou assimetria; ERRO é o erro padrão da estimativa. Valor Z e o teste Z da estimativa contra 0 (razão EST/ERRO) e SIG é a significância deste teste.

Do total de 61 variáveis, 5 apresentaram assimetria significativa (isto é, 8,2% das 61 variáveis possuem médias elevadas), sendo 1 variável (1,6% do total) com assimetria fora do limite de ± 1 desvios-padrão – o que é considerado um desvio expressivo nesse parâmetro (Muthén & Kaplan, 1992). Ainda, pode-se verificar que a assimetria foi negativa para 21 variáveis (34,4% do total) e positiva para 40 variáveis (65,6% do total).

Dentro dos valores apresentados em curtose, 42 (68,9% do total) apresentaram curtose significativa, e 45 indicadores ficaram fora dos limites de ± 1 (73,8% do total). A curtose foi positiva para 11 variáveis (18% do total) e negativa para 50 (82% do total).

Em relação ao teste Jarque-Bera de normalidade, observou-se que 48 variáveis (78,7% do total) foram significativas, o que demonstra um desvio expressivo da normalidade dos indicadores.

3.5.2 Avaliação da linearidade

As técnicas em que se fundamentam as análises de correlações partem da premissa de que os relacionamentos entre as variáveis são lineares, considerando o coeficiente de *Pearson* como um índice do grau de ajuste linear entre as variáveis. Assim, neste tópico, analisou-se esse comportamento e testou-se a linearidade dos relacionamentos dos indicadores, por meio da significância dessa estimativa de *Pearson*.

A matriz contém 1830 correlações não redundantes, sendo 1112 positivas/significativas (o que equivale a 60,8% do total) e 682 negativas/significativas (37,3%), todas superiores ao limite de 0,16 – o que atesta aderência considerável à linearidade dos indicadores propostos. Nas Tabela 13 e 14, encontram-se os parâmetros para o cálculo da linearidade.

Tabela 13
Cálculos sobre a linearidade

CÁLCULO	VALOR
Correlação	0,16
Amostra	159
Erro padrão	0,08
Valor t	1,98
Significância	0,05
Número de variáveis	61

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 14
Quantidade de correlações

Resultados	Qtd	%
Positivas e significativas	1112	61%
Negativas e significativas	682	37,27%
Total de significativas	1794	98%
Total de correlações da matriz	1830	100%

Fonte: dados da pesquisa.

3.5.3 Análise de redundância e multicolinearidade

Segundo Kline (2023), existe um potencial para a redundância na base de dados quando ocorrem correlações elevadas entre as variáveis. Para se prevenir quanto a isso, deve-se

analisar se existem correlações superiores a 0,90 em termos absolutos – o que pode ser medido por meio da análise da multicolinearidade (Tabela 15).

Tabela 15

Análise de Multicolinearidade

(continua)

ITEM	TOLERÂNCIA	VIF
INC_AMB_COMPLEX_301	0,1	13,0
INC_AMB_COMPLEX_302	0,0	21,7
INC_AMB_COMPLEX_303	0,1	17,6
INC_AMB_COMPLEX_304	0,3	2,9
INC_AMB_DINAM_305	0,1	9,7
INC_AMB_DINAM_306	0,1	18,3
INC_AMB_DINAM_307	0,1	19,4
INC_AMB_DINAM_308	0,1	9,7
INC_AMB_MUNIF_309	0,2	5,3
INC_AMB_MUNIF_310	0,2	5,3
INC_AMB_MUNIF_311	0,2	4,7
INC_AMB_MUNIF_312	0,2	5,3
CD_SENSE_501	0,1	17,0
CD_SENSE_502	0,1	9,4
CD_SENSE_503	0,1	17,9
CD_SENSE_504	0,1	12,8
CD_SENSE_505	0,1	9,6
CD_SENSE_506	0,1	8,2
CD_SENSE_507	0,3	3,6
CD_SEISE_508	0,1	9,2
CD_SEISE_509	0,1	12,3
CD_SEISE_510	0,1	13,5
CD_SEISE_511	0,1	15,8
CD_SEISE_512	0,1	19,3
CD_SEISE_513	0,1	19,8
CD_SEISE_514	0,1	12,3
CD_RECONF_515	0,1	7,0
CD_RECONF_516	0,1	12,6
CD_RECONF_517	0,1	7,8
CD_RECONF_518	0,1	10,3
CD_RECONF_519	0,1	7,9
CD_RECONF_520	0,1	9,0
CD_RECONF_521	0,1	9,3
DESEMP_601	0,0	28,3
DESEMP_602	0,0	38,5
DESEMP_603	0,1	16,0
DESEMP_604	0,0	29,6
DESEMP_605	0,0	31,0
DESEMP_606	0,1	14,5
DMY_Prospectiva_TIPO_PROD_401	0,0	25,0
DMY_Prospectiva_TIPO_IMAG_402	0,1	9,8
DMY_Prospectiva_TIPO_TEMPO_403	0,0	27,3
DMY_Prospectiva_TIPO_VARIAÇÃO_404	0,1	12,8
DMY_Prospectiva_TIPO_METAS_405	0,1	17,1
DMY_Prospectiva_TIPO_HABILIDADES_406	0,1	7,6
DMY_Prospectiva_TIPO_PROTEÇÃO_407	0,1	14,7
DMY_Prospectiva_TIPO_GERENCIAMENTO_408	0,0	37,2
DMY_Prospectiva_TIPO_ORGANIZAÇÃO_409	0,1	11,5
DMY_Prospectiva_TIPO ESTRUTURA_410	0,3	3,0
DMY_Prospectiva_TIPO_PROCEDIMENTOS_411	0,0	24,1

ITEM	TOLERÂNCIA	VIF
DMY_Defensiva_TIPO_PROD_401	0,1	7,3
DMY_Defensiva_TIPO_IMAG_402	0,1	11,8
DMY_Defensiva_TIPO_TEMPO_403	0,1	8,3
DMY_Defensiva_TIPO_VARIAÇÃO_404	0,2	4,4
DMY_Defensiva_TIPO_METAS_405	0,0	21,8
DMY_Defensiva_TIPO_HABILIDADES_406	0,0	24,3
DMY_Defensiva_TIPO_PROTEÇÃO_407	0,1	18,9
DMY_Defensiva_TIPO_GERENCIAMENTO_408	0,2	4,7
DMY_Defensiva_TIPO_ORGANIZAÇÃO_409	0,1	8,6
DMY_Defensiva_TIPO ESTRUTURA_410	0,1	9,3
DMY_Defensiva_TIPO_PROCEDIMENTOS_411	0,0	22,5

Fonte: dados da pesquisa. Obs.: o valor TOLERÂNCIA: tolerância indica a proporção da variação de uma variável explicativa que independe das demais variáveis explicativas; VIF (*Variance Inflation Factor*) mede o quanto a variância é inflacionada por sua colinearidade.

Na tabela 15, mostra-se que muitas variáveis possuem medidas de inflação da variância (tolerância e VIF) superiores aos limites de 10. Para solucionar o problema, as seguintes variáveis foram excluídas: INC_AMB_COMPLEX_302, INC_AMB_DINAM_307, CD_SENSE_501, CD_SENSE_503, CD_SEISE_511, CD_SEISE_512, CD_SEISE_513, CD_RECONF_516, DESEMP_602, DESEMP_605, DMY_Prospectiva_TIPO_PROD_401, DMY_Prospectiva_TIPO_TEMPO_403, DMY_Prospectiva_TIPO_METAS_405, DMY_Prospectiva_TIPO_PROTEÇÃO_407, DMY_Prospectiva_TIPO_GERENCIAMENTO_408, DMY_Defensiva_TIPO_METAS_405, DMY_Defensiva_TIPO_HABILIDADES_406, DMY_Defensiva_TIPO_PROTEÇÃO_407 e DMY_Defensiva_TIPO_PROCEDIMENTOS_411. O resultado pode ser visto na Tabela 16, a seguir.

Tabela 16

Análise de Multicolinearidade 2

(continua)

ITEM	TOLERÂNCIA	VIF
INC_AMB_COMPLEX_301	0,2	6,3
INC_AMB_COMPLEX_303	0,1	8,5
INC_AMB_COMPLEX_304	0,5	2,1
INC_AMB_DINAM_305	0,1	7,4
INC_AMB_DINAM_306	0,1	11,8
INC_AMB_DINAM_308	0,1	7,5
INC_AMB_MUNIF_309	0,2	4,5
INC_AMB_MUNIF_310	0,3	3,8
INC_AMB_MUNIF_311	0,3	3,4
INC_AMB_MUNIF_312	0,2	4,7
CD_SENSE_502	0,2	5,1
CD_SENSE_504	0,1	6,9
CD_SENSE_505	0,2	6,4

ITEM	TOLERÂNCIA	VIF
CD_SENSE_506	0,2	6,5
CD_SENSE_507	0,3	3,0
CD_SEISE_508	0,1	7,5
CD_SEISE_509	0,1	7,9
CD_SEISE_510	0,1	9,7
CD_SEISE_514	0,2	6,2
CD_RECONF_515	0,3	3,6
CD_RECONF_517	0,2	6,0
CD_RECONF_518	0,1	9,2
CD_RECONF_519	0,2	6,4
CD_RECONF_520	0,1	6,7
CD_RECONF_521	0,1	6,8
DESEMP_601	0,1	12,9
DESEMP_603	0,1	11,3
DESEMP_604	0,1	11,6
DESEMP_606	0,1	11,7
DMY_Prospectiva_TIPO_IMAG_402	0,1	7,0
DMY_Prospectiva_TIPO_VARIAÇÃO_404	0,1	8,1
DMY_Prospectiva_TIPO_HABILIDADES_406	0,2	4,3
DMY_Prospectiva_TIPO_ORGANIZAÇÃO_409	0,1	7,6
DMY_Prospectiva_TIPO ESTRUTURA_410	0,5	2,2
DMY_Prospectiva_TIPO PROCEDIMENTOS_411	0,1	7,2
DMY_Defensiva_TIPO_PROD_401	0,2	4,5
DMY_Defensiva_TIPO_IMAG_402	0,1	7,5
DMY_Defensiva_TIPO_TEMPO_403	0,2	6,3
DMY_Defensiva_TIPO_VARIAÇÃO_404	0,3	3,6
DMY_Defensiva_TIPO GERENCIAMENTO_408	0,3	3,6
DMY_Defensiva_TIPO_ORGANIZAÇÃO_409	0,2	5,3
DMY_Defensiva_TIPO ESTRUTURA_410	0,2	5,6

Fonte: dados da pesquisa. Obs.: o valor TOLERÂNCIA: tolerância indica a proporção da variação de uma variável explicativa que independe das demais variáveis explicativas; VIF (*Variance Inflation Factor*) mede o quanto a variância é inflacionada por sua colinearidade.

Os construtos de ambiente dinâmico e desempenho ainda apresentam VIF superior a 10, mas, no geral, pode-se atestar que os dados estão dentro dos parâmetros normais de colinearidade.

3.6 Análise fatorial exploratória

O primeiro item de qualidade da mensuração a ser verificado é a avaliação da análise fatorial exploratória (AFE), com extração por componentes principais, conforme sugerido por Gerbing e Anderson (1988).

3.6.1 Avaliação dos fatores individuais

Tabachinick e Fidell (2007) afirmam que, geralmente, a AFE é utilizada no sentido de literalmente explorar os dados. Nessa fase, busca-se analisar a relação entre um conjunto de variáveis, identificando padrões de correlação, ou, ainda, elencar as variáveis independentes ou dependentes que possam ser utilizadas posteriormente. Para complementar a AFE, Hair et al. (2014) e Malhotra (2007) recomendam valores mínimos em alguns indicadores que atestem a qualidade da mensuração, conforme mostra a Tabela 17, a seguir.

Tabela 17

Valores mínimos aceitos para atestar a qualidade da mensuração

Indicador	Mínimo Aceitável	Mínimo Desejável
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling (KMO)	0,60	0,70
Variância Extraída	50%	60%
Comunalidades	0,40	-

Fonte: Hair et al. (2014) *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications e Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing research: An applied approach*. England: Pearson Education UK.

A Tabela 18, a seguir, apresenta um resumo das análises fatoriais das escalas.

Tabela 18

Resumos das análises fatoriais das escalas

(continua)

Construto	Pergunta	Variável	G1	G2	CM	Dim	KMO	VE
Complexidade Ambiental	3.3 Muitas vezes, precisamos tomar decisões sem saber que resposta nós receberemos do mercado (clientes, concorrentes, etc.).	INC_AMB_COMPLEX_303	0,94		0,89	1	0,64	77,4%
	3.1 É difícil entender como está evoluindo nosso mercado.	INC_AMB_COMPLEX_301	0,90		0,82			
	3.4 Em nosso mercado, há muitos diferentes tipos de serviços/produtos sendo ofertados com características e preços diferenciados.	INC_AMB_COMPLEX_304	0,79		0,62			
Dinamismo Ambiental	3.6 As necessidades dos nossos potenciais consumidores têm mudado muito nos últimos 3 anos.	INC_AMB_DINAM_306	0,96		0,92	1	0,76	90,6%
	3.5 As condições econômicas que influenciam nosso mercado têm mudado muito nos últimos 3 anos.	INC_AMB_DINAM_305	0,96		0,92			
	3.8 A regulamentação do setor tem mudado muito nos últimos 3 anos.	INC_AMB_DINAM_308	0,94		0,88			
Munificência Ambiental	3.12 O ambiente empresarial no qual estamos inseridos nos oferece mais oportunidades do que ameaças.	INC_AMB_MUNIF_312	0,90		0,82	1	0,83	76,2%
	3.10 As condições gerais do nosso mercado têm melhorado nos últimos 3 anos (economia, fornecedores, mão de obra, clientes, recursos).	INC_AMB_MUNIF_310	0,87		0,76			
	3.11 Há clientes, fornecedores e outros recursos disponíveis para todas as empresas que atuam no nosso segmento.	INC_AMB_MUNIF_311	0,86		0,74			
	3.9 Nosso mercado tem crescido muito nos últimos 3 anos.	INC_AMB_MUNIF_309	0,86		0,73			
Sense	5.4 Nossa empresa monitora e compreende as demandas atuais e futuras do mercado, dos fornecedores e concorrentes.	CD_SENSE_504	0,93		0,86	1	0,90	79,2%
	5.5 Os proprietários e a gerência da nossa empresa sabem como interpretar o ambiente de negócios e em quais mercados devem se concentrar.	CD_SENSE_505	0,93		0,86			
	5.6 Nossa empresa está constantemente buscando informações de diferentes fontes, como notícias, contatos formais e informais com clientes, concorrentes, fornecedores,	CD_SENSE_506	0,92		0,84			

	feiras, etc.							
	5.2 Nossa empresa está constantemente buscando e explorando novos mercados, tanto nos negócios em que estamos atualmente quanto em outros negócios ou setores.	CD_SENSE_502	0,87		0,75			
	5.7 Nossa empresa adota processos formais planejados e organizados para coleta, análise e uso de informações sobre o mercado.	CD_SENSE_507	0,81		0,65			
Seize	5.10 Nossa empresa tem uma grande capacidade de criar, ajustar e, quando necessário, redesenhar nosso plano de negócios.	CD_SEISE_510	0,95		0,91	1	0,86	86,7%
	5.8 Nossa empresa tende a lidar muito bem com a mudança de mercado e a incerteza.	CD_SEISE_508	0,94		0,88			
	5.9 Nossa empresa aproveita muito bem as oportunidades que identificamos e que julgamos serem boas para nossos negócios.	CD_SEISE_509	0,92		0,85			
	5.14 Nossa empresa tem um profundo conhecimento das necessidades de nossos clientes.	CD_SEISE_514	0,91		0,83			
Reconfiguration	5.18 Achamos fácil integrar em nossos negócios os benefícios obtidos de parcerias externas.	CD_RECONF_518	0,93		0,86	1	0,91	81,1%
	5.21 Constantemente identificamos oportunidades de parcerias com organizações externas.	CD_RECONF_521	0,92		0,85			
	5.19 Os benefícios que obtemos por meio de parcerias com outras empresas geram constantemente valor para nossos clientes.	CD_RECONF_519	0,92		0,85			
	5.20 Nossa empresa tem uma forte capacidade de integrar conhecimento com parceiros externos.	CD_RECONF_520	0,92		0,84			
	5.17 Achamos fácil implementar e gerenciar parcerias com organizações externas.	CD_RECONF_517	0,90		0,80			
	5.15 Sabemos como configurar e reconfigurar nossos recursos e nossa estrutura organizacional para nos ajustar às mudanças e ao crescimento de nossos negócios.	CD_RECONF_515	0,82		0,67			

Desempenho Organizacional	6.1 Como você avalia a rentabilidade de sua empresa em relação aos concorrentes.	DESEMP_601	0,97		0,94	1	0,89	92,5%
	6.3 Como você avalia a satisfação dos clientes de sua empresa em relação aos concorrentes.	DESEMP_603	0,96		0,93			
	6.4 Como você avalia a participação de mercado de sua empresa em relação aos concorrentes.	DESEMP_604	0,96		0,93			
	6.6 Como você avalia a satisfação dos seus funcionários em relação aos concorrentes.	DESEMP_606	0,95		0,91			
Prospectiva	Dummy de Prospectiva para Tipologia Estratégica: Variação	DMY_Prospectiva_TIPO_VARIAÇÃO_404	0,92		0,85	1	0,89	68,4%
	Dummy de Prospectiva para Tipologia Estratégica: Procedimentos	DMY_Prospectiva_TIPO_PROCEDIMENTOS_411	0,89		0,80			
	Dummy de Prospectiva para Tipologia Estratégica: Habilidades	DMY_Prospectiva_TIPO_HABILIDADES_406	0,88		0,78			
	Dummy de Prospectiva para Tipologia Estratégica: Imagem	DMY_Prospectiva_TIPO_IMAG_402	0,86		0,73			
	Dummy de Prospectiva para Tipologia Estratégica: Organização	DMY_Prospectiva_TIPO_ORGANIZAÇÃO_409	0,86		0,73			
	Dummy de Prospectiva para Tipologia Estratégica: Estrutura	DMY_Prospectiva_TIPO ESTRUTURA_410	0,46		0,21			
Defensiva	Dummy de Defensiva para Tipologia Estratégica: Tempo	DMY_Defensiva_TIPO_TEMPO_403	0,89		0,78	1	0,92	69,6%
	Dummy de Defensiva para Tipologia Estratégica: Imagem	DMY_Defensiva_TIPO_IMAG_402	0,84		0,71			
	Dummy de Defensiva para Tipologia Estratégica: Gerenciamento	DMY_Defensiva_TIPO_GERENCIAMENTO_408	0,84		0,71			
	Dummy de Defensiva para Tipologia Estratégica: Variação	DMY_Defensiva_TIPO_VARIAÇÃO_404	0,83		0,69			
	Dummy de Defensiva para Tipologia Estratégica: Produtos	DMY_Defensiva_TIPO_PROD_401	0,83		0,69			
	Dummy de Defensiva para Tipologia Estratégica: Estrutura	DMY_Defensiva_TIPO ESTRUTURA_410	0,82		0,68			
	Dummy de Defensiva para Tipologia Estratégica: Organização	DMY_Defensiva_TIPO_ORGANIZAÇÃO_409	0,78		0,61			

Fonte: dados da pesquisa. G1 é a correlação da variável dentro do grupo 1; G2 é a correlação dentro do grupo 2, se houver; CM é a comunalidade; Dim é o número de dimensões do construto; VE é o Percentual de Variância Extraída.

3.6.2 Análise da dimensionalidade e qualidade dos fatores

Avaliando os dados apresentados na Tabela 18, nota-se que todos os construtos apresentaram uma única dimensão, conforme esperado. No quesito das comunalidades, todas as variáveis atingiram o mínimo desejável, exceto DMY_Prospectiva_Tipo_Estrutura_410 (0,21), que foi excluída deste ponto em diante.

Quanto ao KMO e VE, todas as variáveis superaram os valores desejáveis. Com base nos critérios gerais, após a exclusão das variáveis, pode-se atestar que os construtos demonstram a existência de condições favoráveis à aplicação da Análise Fatorial Exploratória (AFE) (Tabachnick & Fidell, 2007).

3.7 Análise fatorial confirmatória

De acordo com Hair et al. (2014), a análise fatorial confirmatória (CFA) permite testar o quão bem as variáveis medidas representam os construtos. A principal vantagem é que o pesquisador pode testar analiticamente uma teoria conceitualmente fundamentada, explicando como diferentes itens medidos descrevem importantes medidas psicológicas, sociológicas ou de negócios.

3.7.1 Validade convergente

O objetivo desta etapa é analisar o grau em que as estimações são livres de erros sistemáticos, o que atesta se as mensurações do pesquisador correspondem ao construto desejado (Churchill, 2006).

Para tanto, aplicou-se o método de avaliação da validade convergente sugerida por Bagozzi et al. (1991). Neste estudo buscou-se verificar a validade convergente por meio da avaliação da significância das cargas fatoriais dos construtos ao nível de 1%. Além disso, conforme esses autores, é possível verificar se as variáveis conseguem explicar ao menos 40% da variância dos construtos, de modo que um valor mínimo de 0,60 deveria ser obtido para o quadrado das cargas fatoriais padronizadas.

Para tratar o modelo, empregou-se a estimação por meio dos mínimos quadrados parciais, cuja robustez a desvios da normalidade se mostram evidentes (Hair et al., 2014). Destaque-se ainda que os construtos cuja dimensionalidade indicou dois fatores foram operacionalizados como fatores de segunda ordem, conforme abordagem proposta por Chin e Dibbern (2010). Nessa abordagem, as variáveis das dimensões de um fator de primeira ordem são inseridas como médias das próprias variáveis no construto de ordem mais elevada (segunda ordem).

Segundo Hair et al. (2014), para uma amostra de 159 casos, é necessário que os indicadores obtenham níveis adequados de significância ao nível de 1% bicaudal, ou seja, valor absoluto de $T > 2,60$, e suas cargas fatoriais ficam acima do limite sugerido de 0,50. De outra maneira, não seria possível atestar a confiabilidade da carga dos indicadores sobre seus respectivos construtos.

Tabela 19

Validade Convergente dos indicadores

(continua)

INDICADORES	Carga P	Resíduo	Erro	Valor T
CD_RECONF_515 ← Reconfiguração	0,82	0,33	0,03	24,5
CD_RECONF_517 ← Reconfiguração	0,90	0,20	0,03	32,3
CD_RECONF_518 ← Reconfiguração	0,93	0,14	0,01	74,7
CD_RECONF_519 ← Reconfiguração	0,92	0,15	0,02	52,7
CD_RECONF_520 ← Reconfiguração	0,92	0,16	0,02	52,6
CD_RECONF_521 ← Reconfiguração	0,92	0,15	0,02	59,9
CD_SEISE_508 ← Aproveitamento	0,93	0,13	0,02	63,3
CD_SEISE_509 ← Aproveitamento	0,92	0,15	0,02	50,0
CD_SEISE_510 ← Aproveitamento	0,95	0,09	0,01	106,7
CD_SEISE_514 ← Aproveitamento	0,91	0,17	0,02	59,9
CD_SENSE_502 ← Percepção	0,87	0,24	0,03	33,7
CD_SENSE_504 ← Percepção	0,93	0,14	0,01	65,1
CD_SENSE_505 ← Percepção	0,93	0,14	0,01	68,1
CD_SENSE_506 ← Percepção	0,92	0,16	0,02	59,1
CD_SENSE_507 ← Percepção	0,80	0,36	0,04	19,4
DESEMP_601 ← Desempenho Organizacional	0,97	0,06	0,01	170,4
DESEMP_603 ← Desempenho Organizacional	0,96	0,07	0,01	140,9
DESEMP_604 ← Desempenho Organizacional	0,96	0,07	0,02	64,6
DESEMP_606 ← Desempenho Organizacional	0,95	0,09	0,01	116,9
DMY_Defensiva_TIPO_ESTRUTURA_410 ← Defensiva	0,83	0,32	0,04	23,3
DMY_Defensiva_TIPO_GERENCIAMENTO_408 ← Defensiva	0,84	0,29	0,03	27,1
DMY_Defensiva_TIPO_IMAG_402 ← Defensiva	0,84	0,29	0,03	25,8
DMY_Defensiva_TIPO_ORGANIZAÇÃO_409 ← Defensiva	0,78	0,39	0,05	17,4
DMY_Defensiva_TIPO_PROD_401 ← Defensiva	0,83	0,32	0,04	22,7
DMY_Defensiva_TIPO_TEMPO_403 ← Defensiva	0,89	0,21	0,02	40,1
DMY_Defensiva_TIPO_VARIAÇÃO_404 ← Defensiva	0,83	0,32	0,04	23,3

DMY_Prospectiva_TIPO_HABILIDADES_406 ← Prospectiva	0,88	0,23	0,03	29,8
DMY_Prospectiva_TIPO_IMAG_402 ← Prospectiva	0,86	0,26	0,03	26,4
DMY_Prospectiva_TIPO_ORGANIZAÇÃO_409 ← Prospectiva	0,87	0,25	0,03	27,4
DMY_Prospectiva_TIPO_PROCEDIMENTOS_411 ← Prospectiva	0,90	0,18	0,02	38,0
DMY_Prospectiva_TIPO_VARIAÇÃO_404 ← Prospectiva	0,92	0,15	0,02	44,9
INC_AMB_COMPLEX_301 ← Complexidade	0,93	0,14	0,01	81,6
INC_AMB_COMPLEX_303 ← Complexidade	0,95	0,09	0,01	98,2
INC_AMB_COMPLEX_304 ← Complexidade	0,74	0,45	0,05	14,6
INC_AMB_DINAM_305 ← Dinamismo	0,96	0,08	0,01	104,9
INC_AMB_DINAM_306 ← Dinamismo	0,96	0,07	0,01	145,7
INC_AMB_DINAM_308 ← Dinamismo	0,94	0,12	0,01	75,7
INC_AMB_MUNIF_309 ← Munificência	0,88	0,22	0,02	57,3
INC_AMB_MUNIF_310 ← Munificência	0,86	0,27	0,03	28,4
INC_AMB_MUNIF_311 ← Munificência	0,85	0,27	0,03	30,1
INC_AMB_MUNIF_312 ← Munificência	0,90	0,20	0,02	51,9
MED_RECONF ← Capacidades Dinâmicas	0,90	0,19	0,02	59,1
MED_SEIZE ← Capacidades Dinâmicas	0,65	0,58	0,05	13,1
MED_SENSE ← Capacidades Dinâmicas	0,75	0,44	0,04	17,6

Observações: **Carga P** é peso padronizado de regressão do fator para o construto; **Carga NP** é peso não padronizado de regressão do fator para o construto; **Resíduo** é o % da variância que não é explicada pelo construto, ou seja, é o percentual da variância do item devida ao erro, também chamada de variância única. O Resíduo é dado por $1 - \text{Carga P}^2$; **Erro** da estimativa; **Valor T** da estimativa de regressão.

Todas as variáveis atingiram os níveis mínimos de carga fatorial e significância em T.

3.7.2 Validade discriminante

A validade discriminante pode ser entendida como o grau em que as medições de construtos distintos têm correlações que corroborem a premissa de que ambos representam fatores diferentes (Netemeyer et al., 2003). Usualmente, a validade discriminante é obtida quando as medições não se correlacionam em patamares demasiadamente elevados, os quais indicam que os construtos medem o mesmo conceito (Birks & Malhotra, 2007).

Para analisar a validade discriminante, empregou-se o método sugerido por Fornell e Larcker (1981), que consiste em comparar a variância média extraída dos construtos com a variância compartilhada entre os construtos teóricos (r^2 obtido por meio da correlação dos escores estimados no PLS 3.0). Toda vez que a variância partilhada entre construtos superar a variância explicada internamente (dos indicadores), tem-se uma evidência de validade discriminante.

Portanto, a validade discriminante é violada se o construto explicar mais a variabilidade de outro construto do que de si mesmo ($r^2 > AVE$), exceto para os fatores de segunda ordem e subdimensões, como pode ser visto na Tabela 20, a seguir.

Tabela 20

Avaliação da validade discriminante e qualidade geral da mensuração

	01	02	02.1	02.2	02.3	03	04	05	06	07
01-Desempenho Organizacional	0,93	0,81	0,43	0,83	0,60	0,91	-0,89	0,81	0,60	-0,74
02-Capacidades Dinâmicas	0,65	0,60	0,75	0,65	0,90	0,76	-0,82	0,69	0,68	-0,56
02.1-Percepção	0,19	0,56	0,79	0,11	0,64	0,48	-0,57	0,46	0,44	-0,35
02.2-Aproveitamento	0,69	0,43	0,01	0,87	0,40	0,76	-0,70	0,64	0,48	-0,61
02.3-Reconfiguração	0,36	0,81	0,41	0,16	0,81	0,53	-0,62	0,51	0,63	-0,34
03-Prospectiva	0,82	0,58	0,23	0,57	0,28	0,79	-0,94	0,79	0,51	-0,78
04-Defensiva	0,79	0,66	0,32	0,49	0,39	0,88	0,70	-0,84	-0,60	0,79
05-Dinamismo	0,65	0,48	0,21	0,41	0,26	0,62	0,70	0,91	0,66	-0,82
06-Munificência	0,36	0,46	0,19	0,23	0,39	0,26	0,35	0,43	0,76	-0,44
07-Complexidade	0,55	0,31	0,12	0,37	0,11	0,61	0,62	0,68	0,19	0,77
AVE	0,93	0,60	0,79	0,87	0,81	0,79	0,70	0,91	0,76	0,77
CC	0,98	0,81	0,95	0,96	0,96	0,95	0,94	0,97	0,93	0,91
AC	0,97	0,65	0,93	0,95	0,95	0,93	0,93	0,95	0,90	0,85

Fonte: dados da pesquisa. A diagonal é o próprio AVE, para facilitar a visualização. Acima da diagonal estão as correlações entre os construtos. Abaixo, estão as correlações elevadas ao quadrado (R^2). Confiabilidade Composta (CC com ponto de corte $\geq 0,60$); Percentual de Variância Extraída (AVE com ponto de corte $\geq 0,50$); Alpha de Crombach (AC com ponto de corte $\geq 0,60$).

Dentro deste critério mesmo ($r^2 > AVE$), pode-se afirmar que todos os indicadores representam dimensões distintas entre si (Malhotra, 2006), exceto capacidades dinâmicas X desempenho organizacional, prospectiva e defensiva X desempenho organizacional e prospectiva X defensiva. Embora a diferença entre r^2 e AVE seja pequena entre esses construtos, deve-se ter cautela ao afirmar que eles representam aspectos distintos entre si.

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

Neste capítulo, são evidenciados os resultados encontrados na execução deste estudo, em consonância com os objetivos propostos. A coleta de dados foi conduzida conforme o protocolo de pesquisa evidenciado no tópico 3.3. A população da pesquisa corresponde a 159 gestores e/ou proprietários de padarias na cidade de Belo Horizonte, que efetivamente responderam ao questionário.

4.1 Descrição das empresas

Nas tabelas 21, 22 e 23 evidencia-se a descrição das empresas investigadas quanto ao ramo de atuação, à idade das empresas e ao número de funcionários, respectivamente.

Tabela 21

Ramo de atuação da empresa

VARIÁVEIS	QTD	%	ACM
Comércio	138	86,8%	86,8%
Serviços	21	13,2%	100,0%
Total	159	100,0%	

Fonte: dados da pesquisa. QTD é o número de ocorrências; % é o percentual que o número de ocorrências representa sobre o TOTAL; ACM é o percentual acumulado.

Entre as 159 empresas da amostra, 138 são do setor de comércio (86,8%) e 21 de serviços (13,2%), conforme demonstrado na Tabela 21. Ressalte-se que a amostra apresentou uma grande diferença com relação aos setores, prevalecendo o setor de comércio com o maior número de empresas.

No que concerne à idade das empresas, houve um equilíbrio entre as que atuam no mercado de 3 a 5 anos e as de até 2 anos. Ainda que a maior concentração esteja na faixa de 6 a 10 anos, com 48 empresas (30,2%), observa-se um distanciamento mínimo, com 43 empresas (27%) constituídas há mais de 10 anos, conforme demonstra a Tabela 22.

Tabela 22

Idade das empresas

VARIÁVEIS	QTD	%	ACM
Até 2 anos	35	22,0%	22,0%
De 3 a 5 anos	33	20,8%	42,8%
De 6 a 10 anos	48	30,2%	73,0%
Mais de 10 anos	43	27,0%	100,0%
Total	159	100,0%	

Fonte: dados da pesquisa. QTD é o número de ocorrências; % é o percentual que o número de ocorrências representa sobre o TOTAL; ACM é o percentual acumulado.

Em relação ao número de funcionários, observa-se pela Tabela 23 uma participação maciça de até 9 funcionários, totalizando 64,8%, o que corresponde a 103 empresas. A seguir, 35,2% das empresas informaram que possuem de 10 a 49 funcionários. As demais categorias não foram evidenciadas na pesquisa. Dessa maneira, as empresas da amostra são microempresas, e o restante, empresas de pequeno porte, segundo o critério de classificação Sebrae (Sebrae, 2019).

Tabela 23

Número de funcionários da empresa

VARIÁVEIS	QTD	%	ACM
Até 9 pessoas	103	64,8%	64,8%
De 10 a 49 pessoas	56	35,2%	100,0%
Total	159	100,0%	

Fonte: dados da pesquisa. QTD é o número de ocorrências; % é o percentual que o número de ocorrências representa sobre o TOTAL; ACM é o percentual acumulado.

4.2 Perfil dos respondentes

Observa-se, na Tabela 24, que, em relação à função que ocupam na empresa, a maioria dos respondentes (56,6%) são gerentes, seguidos por supervisores (32,7%) e diretores (5,7%). Apenas uma minoria de oito respondentes (5%) ocupam outras funções.

Tabela 24

Função que ocupa na empresa

VARIÁVEIS	QTD	%	ACM
Diretor	9	5,7%	5,7%
Gerente	90	56,6%	62,3%
Outros	8	5,0%	67,3%
Supervisor	52	32,7%	100,0%
Total	159	100,0%	

Fonte: dados da pesquisa. QTD é o número de ocorrências; % é o percentual que o número de ocorrências representa sobre o TOTAL; ACM é o percentual acumulado.

Em relação ao quesito gênero, a Tabela 25 mostra que houve uma maior participação de respondentes do sexo masculino, perfazendo um total de 71,7%, enquanto as mulheres representaram 28,3% da amostra.

Tabela 25
Gênero dos entrevistados

VARIÁVEIS	QTD	%	ACM
Masculino	114	71,7%	71,7%
Feminino	45	28,3%	100,0%
Total	159	100,0%	

Fonte: dados da pesquisa. QTD é o número de ocorrências; % é o percentual que o número de ocorrências representa sobre o TOTAL; ACM é o percentual acumulado.

A faixa etária com maior predominância está acima de 50 anos, com 54 respondentes (34%). A segunda faixa etária com maior predominância está abaixo de 30 anos, com 49 respondentes (30,8%). Os demais resultados são evidenciados na Tabela 26.

Tabela 26
Idade dos entrevistados

VARIÁVEIS	QTD	%	ACM
Abaixo de 30 anos	49	30,8%	30,8%
Entre 31 e 40 anos	28	17,6%	48,4%
Entre 41 e 50 anos	28	17,6%	66,0%
Mais de 50 anos	54	34,0%	100,0%
Total	159	100,0%	

Fonte: dados da pesquisa. QTD é o número de ocorrências; % é o percentual que o número de ocorrências representa sobre o TOTAL; ACM é o percentual acumulado.

No que tange ao nível de escolaridade, 48,4% da amostra possuem ensino médio, seguidos por 36,5% com ensino superior. Apenas 0,6% da amostra possui superior incompleto. É possível observar também que 8,2% possuem curso fundamental completo, enquanto os níveis fundamental e médio incompletos somam 6,3%, conforme demonstrado na Tabela 27.

Tabela 27
Escolaridade dos respondentes

VARIÁVEIS	QTD	%	ACM
Fundamental	13	8,2%	8,2%
Fundamental incompleto	6	3,8%	11,9%
Médio	77	48,4%	60,4%
Médio incompleto	4	2,5%	62,9%
Superior	58	36,5%	99,4%
Superior incompleto	1	0,6%	100,0%
Total	159	100,0%	

Fonte: dados da pesquisa. QTD é o número de ocorrências; % é o percentual que o número de ocorrências representa sobre o TOTAL; ACM é o percentual acumulado.

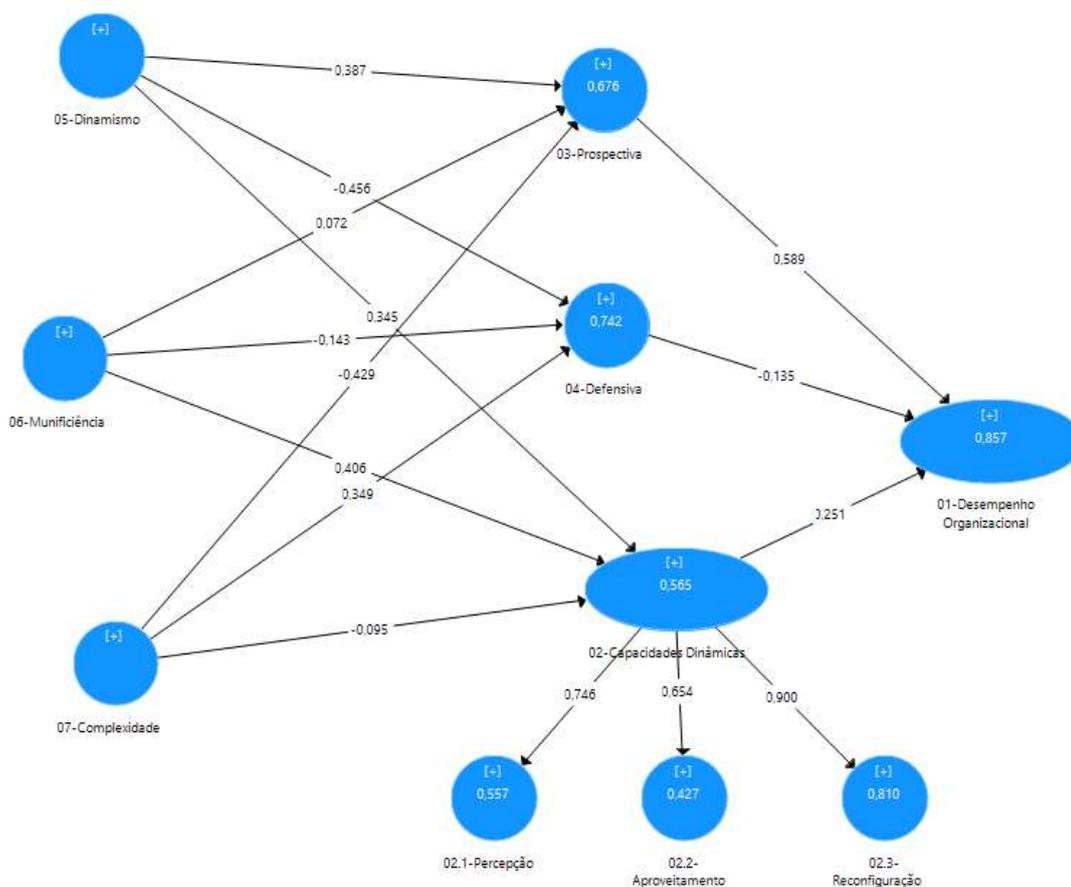
4.3 Análise do modelo estrutural

A Figura 3 apresenta o modelo estrutural do estudo, que foi feito aqui pela aplicação da técnica de modelagem de equações estruturais, dado o seu potencial de testar modelos de mensuração de inter-relações entre construtos em uma única abordagem, além de considerar o impacto do erro de mensuração nas estimativas (Fornell & Larcker, 1981; Podsakoff et al., 2003).

De forma genérica, a modelagem de equações estruturais refere-se às técnicas que visam testar estruturas de covariância (Haenlein & Kaplan, 2004) amplamente difundidas por softwares como o Lisrel (Fornell & Bookstein, 1982).

Desse modo, o modelo estrutural foi feito usando a abordagem PLS 3.0, o que pode ser observado na Figura 3, a seguir.

Figura 3 – Ilustração do modelo estrutural (159 casos): pesos padronizados e r^2 no PLS 3.0



Fonte: dados da pesquisa.

Em termos das relações testadas, apresentam-se, em sequência, os pesos, o erro padrão, os testes “t”, a significância e seus resultados (Tabela 28).

Tabela 28

Resultado das relações do modelo estrutural (somente primeira ordem) (continua)

Relações	Peso	Erro	T (2,59)	Sig	Resultado
02-Capacidades Dinâmicas → 01-Desempenho Organizacional	0,25	0,06	4,54	0,00	Significativo
02-Capacidades Dinâmicas → 02.1-Percepção	0,75	0,04	17,16	0,00	Significativo
02-Capacidades Dinâmicas → 02.2-Aproveitamento	0,65	0,05	13,73	0,00	Significativo
02-Capacidades Dinâmicas → 02.3-Reconfiguração	0,90	0,01	64,44	0,00	Significativo
03-Prospectiva → 01-Desempenho Organizacional	0,59	0,10	6,15	0,00	Significativo
04-Defensiva → 01-Desempenho Organizacional	-0,14	0,11	1,27	0,21	Não significativo
05-Dinamismo → 02-Capacidades Dinâmicas	0,35	0,14	2,53	0,01	Significativo
05-Dinamismo → 03-Prospectiva	0,39	0,12	3,22	0,00	Significativo
05-Dinamismo → 04-Defensiva	-0,46	0,10	4,40	0,00	Significativo
06-Munificência → 02-Capacidades Dinâmicas	0,41	0,08	5,39	0,00	Significativo
06-Munificência → 03-Prospectiva	0,07	0,07	1,06	0,29	Não

					significativo
06-Munificência → 04-Defensiva	-0,14	0,06	2,42	0,02	Significativo
07-Complexidade → 02-Capacidades Dinâmicas	-0,10	0,12	0,83	0,41	Não significativo
07-Complexidade → 03-Prospectiva	-0,43	0,09	4,63	0,00	Significativo
07-Complexidade → 04-Defensiva	0,35	0,08	4,20	0,00	Significativo

FONTE: dados da pesquisa. Observações – a) PESO é o peso padronizado obtido para amostra completa; b) Erro é o erro padrão da estimativa do peso não padronizado; C) O valor T é a razão entre o peso não padronizado pelo seu erro padrão; Sig é a significância de T para a um teste bicaudal, com base na amostra -2 graus de liberdade e 99% de confiança, sendo *** ou valores menores ou iguais a 0,05 significativos.

Todas as relações foram significativas, exceto 04-Defensiva → 01-Desempenho Organizacional (sig=0,21), 06-Munificência → 03-Prospectiva (0,29) e 07-Complexidade → 02-Capacidades Dinâmicas (0,41).

A Tabela 29 apresenta os valores de r^2 de todos os construtos. Como exemplo, pode-se citar o r^2 de desempenho organizacional equivalente a 0,857 – o que significa que o modelo consegue explicar 85,7% da variabilidade de desempenho organizacional, ou seja, existem outros fatores externos ao modelo que explicam 14,3% desse construto.

Tabela 29

Correlação múltipla ao Quadrado (r^2) dos construtos: Modelo Estrutural

Construto	r^2
Desempenho Organizacional	85,7%
Capacidades Dinâmicas	56,5%
Percepção	55,7%
Aproveitamento	42,7%
Reconfiguração	81,0%
Prospectiva	67,6%
Defensiva	74,2%

Fonte: dados da pesquisa.

4.3.1 Poder do teste sobre as relações não significativas

O poder do teste dado pelo Software Gpower é a chance de se encontrar uma relação significativa, caso ela exista. Logo, toda vez que se encontra uma hipótese não suportada em um estudo, pode ser que o motivo de tal hipótese não ter sido suportada seja o tamanho da amostra.

No caso deste estudo, as relações 04-Defensiva → 01-Desempenho Organizacional (-0,14), 06-Munificência → 03-Prospectiva (0,07) e 07-Complexidade → 02-Capacidades Dinâmicas (-0,10) não foram significativas. Entretanto é possível que essas relações existam e não tenham sido encontradas devido ao tamanho da amostra.

Para averiguar essa possibilidade, testou-se o valor do efeito 04-Defensiva → 01-Desempenho Organizacional (-0,14) e o tamanho da amostra de 159 casos. Encontrou-se um poder do teste de 55,18%, ou seja, se existe uma relação entre 04-Defensiva → 01-Desempenho Organizacional, a amostra atual estaria adequada em 55,18% dos casos.

Para atestar a existência do efeito de -0,14 dentro de uma probabilidade de 95%, seria necessária uma amostra de 543 casos, para se afirmar que o efeito realmente não existe. Conclui-se que os efeitos maiores que 0,14 e não significativos encontrados possam existir, mas não foram significativos por causa do pequeno tamanho da amostra de 159 casos obtidos neste estudo.

4.3.2 Análise das hipóteses e discussões dos resultados

Concluída a avaliação do modelo estrutural, apresentam-se os resultados dos testes das hipóteses de pesquisa. Nesse aspecto, ressalta-se que, conforme exposto no tópico 3.4.2, optou-se por excluir da amostra as estratégias reativas e analíticas devido ao pequeno número de casos. Com isso, as hipóteses H1b, H1d, H1f, H1h, H1j, H1m, H4c e H4d foram retiradas da análise.

A Tabela 30 apresenta um resumo dos resultados das hipóteses da pesquisa.

Tabela 30

Resumo dos resultados das hipóteses de pesquisa (continua)

Hipóteses	Resultado
H1a: O dinamismo ambiental influencia negativamente a estratégia defensiva.	Suportada
H1c: O dinamismo ambiental influencia positivamente a estratégia prospectiva.	Suportada
H1e: A munificência ambiental influencia negativamente a estratégia defensiva.	Suportada
H1g: A munificência ambiental influencia positivamente a estratégia prospectiva.	Não foi suportada
H1i: A complexidade ambiental influencia positivamente a estratégia defensiva.	Suportada

H11: A complexidade ambiental influencia negativamente a estratégia prospectiva.	Suportada
H2a: O dinamismo ambiental influencia positivamente as capacidades dinâmicas.	Suportada
H2b: A munificência ambiental influencia positivamente as capacidades dinâmicas.	Suportada
H2c: A complexidade ambiental influencia negativamente as capacidades dinâmicas.	Não foi suportada
H3: As capacidades dinâmicas têm relação positiva e significativa com o desempenho.	Suportada
H4a: O comportamento estratégico prospectivo tem relação positiva e significativa com o desempenho organizacional.	Suportada
H4b: O comportamento estratégico defensivo tem relação negativa e significativa com o desempenho organizacional.	Não foi suportada

Fonte: dados da pesquisa.

Para as **hipóteses 1**, foi proposta a existência de uma relação direta e significativa entre a incerteza ambiental e o comportamento estratégico, mas, ao contrário do esperado, a relação foi negativa para o dinamismo →defensiva (H1a); munificência →defensiva (H1e); complexidade →prospectiva (H11).

Levando em consideração o setor de panificação, nota-se que ambientes dinâmicos e munificentes são percebidos pelos gestores como instáveis e que requerem atenção para que seja possível manter a estabilidade das empresas no mercado em que atuam.

Na estratégia defensiva, é possível preservar certo domínio num nicho específico de mercado, dificultando a entrada de competidores, focando na eficiência da produção e distribuição de bens e serviços, mantendo uma cesta limitada de produtos e serviços e concentrando-se em adquirir vantagem competitiva no mercado (Simões, 2022). Contudo, em ambientes com alta dinamicidade, a tendência é adotar estratégias prospectivas com o intuito de aproveitar as oportunidades. Por isso, observou-se uma relação negativa na hipótese H1a.

No caso de ambientes munificentes, em que pode haver escassez ou abundância de recursos necessários ao desenvolvimento da empresa, deve-se levar em consideração a região em que ela está localizada (Pereira & Pereira, 2023). Considerando que são panificadoras localizadas em várias regiões de BH, sugere-se que existe uma alta quantidade de recursos em determinadas regiões, o que favorece adotar outros tipos de estratégias para que se possa usufruir dos benefícios. Por isso, há uma relação negativa, conforme apresentado na hipótese H1e.

Um ambiente complexo envolve um grande número de relacionamentos interativos para a tomada de decisão e exige um elevado grau de abstração para produzir planejamentos gerenciáveis (Porto et al., 2009). Nesse sentido, Rodrigues e Costa (2021) consideram que é necessário analisar a influência desse tipo de ambiente na organização, pois isso afeta as tomadas de decisões, de modo a permitir que as empresas possam se adaptar a tal ambiente. Isso pode explicar a diminuição de estratégias prospectivas nesse ambiente. A tendência em ambiente com alta complexidade é a adoção de estratégias mais conservadoras. Por isso, há uma relação negativa conforme apresentado na hipótese H11.

A hipótese H1g não foi suportada, evidenciando que não há significância entre ambiente munificente e estratégia prospectiva.

Para Ngibe e Lekhanya (2020), é de conhecimento do meio organizacional que todas as empresas realizam algum tipo de monitoramento ambiental para evitar incertezas, porém, muitas vezes, tal monitoramento não é formal e sistemático em pequenas e médias empresas. Várias são as dificuldades observadas em pequenas e médias empresas ao pesquisar, processar e monitorar o ambiente. Falta de recursos, de tempo e a atitude dos dirigentes são os principais fatores relacionados à falta de sistematização dessas técnicas. Essas dificuldades podem afetar a escolha de estratégias adequadas em relação ao contexto ambiental.

Os dirigentes das empresas têm um importante papel, que é o de monitorar o ambiente organizacional, uma vez que este é extremamente incerto e competitivo e, com o monitoramento, torna-se possível prever informações e formular estratégias (Kafka et al., 2019; Tamanna & Sharma, 2020). Caso não ocorra o monitoramento do ambiente, a empresa fica às escuras, tornando-se menos competitiva ao longo do tempo (Druzhynina et al., 2020).

As demais hipóteses (H1c e H1i) confirmaram o que algumas pesquisas anteriores na área indicaram (Kummel & Verdinelli, 2016; Bremser et al., 2019; Lin et al., 2022). Existe uma relação direta e significativa entre a incerteza ambiental e o comportamento estratégico. Para Mialichi (2022), uma vez que é realizada a análise do ambiente, é

possível elaborar e elencar melhor as estratégias a serem adotadas e, no final, ter base para tomar a melhor decisão.

Segundo John-Eke & Eke (2020), a estratégia, considerada uma ferramenta fundamental para uma organização, na medida em que assegura a sua continuidade e fomenta a sua adaptação, possibilita à empresa adaptar-se às necessidades de um ambiente em constante mudança. Com efeito, por meio de uma estratégia executada de forma mais assertiva, é possível, segundo a visão de Lancefield (2021), moldar-se ao ambiente incerto.

A seguir, apresentam-se os resultados detalhados das hipóteses testadas.

H1a: O dinamismo ambiental influencia negativamente a estratégia defensiva.

Essa hipótese foi suportada, pois o efeito direto do dinamismo ambiental em relação à estratégia defensiva é -0,456 e é significativo (sig. 0,00). Isso significa que, na medida em que existe maior percepção do dinamismo ambiental, a estratégia defensiva irá diminuir em variabilidade. Estima-se que essa estratégia diminui em -0,456 desvios-padrão quando o dinamismo ambiental aumentar em 1 unidade (por exemplo: se Dinamismo aumenta em uma unidade, Defensiva diminui em -0,456 unidades, na média).

O r^2 da estratégia defensiva é 0,742, o que significa que o modelo consegue explicar 74,2% dessa estratégia, ou seja, existem outros fatores externos ao modelo que explicam 25,8% desse construto.

H1c: O dinamismo ambiental influencia positivamente a estratégia prospectiva.

Essa hipótese foi suportada, pois o efeito direto do dinamismo ambiental em relação à estratégia prospectiva é 0,387 e é significativo (sig. 0,00). Isso significa que, na medida em que existe maior percepção do dinamismo ambiental, a estratégia prospectiva irá aumentar em variabilidade. Estima-se que essa estratégia aumenta em 0,387 desvios-padrão

quando o dinamismo ambiental aumentar em 1 unidade (por exemplo: se Dinamismo aumenta em uma unidade, Prospectiva aumenta em 0,387 unidades, na média).

O r^2 da estratégia prospectiva é 0,676, o que significa que o modelo consegue explicar 67,6% dessa estratégia, ou seja, existem outros fatores externos ao modelo que explicam 32,4% desse construto.

H1e: A munificência ambiental influencia negativamente a estratégia defensiva.

Essa hipótese foi suportada, pois o efeito direto da munificência ambiental em relação à estratégia defensiva é -0,143 e é significativo (sig. 0,02). Isso significa que, na medida em que existe maior percepção de ambientes munificentes, a estratégia defensiva irá diminuir em variabilidade. Estima-se que essa estratégia diminui em -0,143 desvios-padrão quando a munificência ambiental aumentar em 1 unidade (por exemplo: se Munificência aumenta em uma unidade, Defensiva diminui em -0,143 unidades, na média).

O r^2 da estratégia defensiva é 0,742, o que significa que o modelo consegue explicar 74,2% da variabilidade dessa estratégia, ou seja, existem outros fatores externos ao modelo que explicam 25,8% desse construto.

H1g: A munificência ambiental influencia positivamente a estratégia prospectiva.

Essa hipótese NÃO foi suportada, como pode ser visto na significância de 0,29 da relação entre Munificência → Prospectiva.

H1i: A complexidade ambiental influencia positivamente a estratégia defensiva.

Essa hipótese foi suportada, pois o efeito direto de complexidade ambiental em relação à estratégia defensiva é 0,349 e é significativo (sig. 0,00). Isso significa que, na medida em que aumenta a percepção do ambiente complexo, a estratégia defensiva irá aumentar em variabilidade. Estima-se que a estratégia defensiva aumenta em 0,349 desvios-

padrão quando a complexidade aumentar em 1 unidade (por exemplo: se Complexidade aumenta em uma unidade, Defensiva aumenta em 0,349 unidades, na média).

O r^2 da estratégia defensiva é 0,742, o que significa que o modelo consegue explicar 74,2% da variabilidade dessa estratégia, ou seja, existem outros fatores externos ao modelo que explicam 25,8% desse construto.

H11: A complexidade ambiental influencia negativamente a estratégia prospectiva.

Essa hipótese foi suportada, pois o efeito direto de complexidade ambiental em relação à estratégia prospectiva é -0,429, existe e é significativo (sig. 0,00). Isso significa que, na medida em que aumenta a percepção do ambiente complexo, a estratégia prospectiva irá diminuir em variabilidade. Estima-se que a estratégia prospectiva diminui em -0,429 desvios-padrão quando a complexidade ambiental aumentar em 1 unidade (por exemplo: se Complexidade aumenta em uma unidade, Prospectiva diminui em -0,429 unidades, na média).

O r^2 de prospectiva é 0,676, o que significa que o modelo consegue explicar 67,6% dessa estratégia, ou seja, existem outros fatores externos ao modelo que explicam 32,4% desse construto.

Já para **as hipóteses 2**, foi proposta uma relação positiva e significativa entre a incerteza ambiental e os microfundamentos das capacidades dinâmicas. Ao contrário do esperado, a relação foi negativa entre a complexidade ambiental e as capacidades dinâmicas, e a hipótese (H2c) não foi suportada.

Vasconcelos e Cyrino (2000) citam a importância de estudos voltados para o aumento da complexidade ambiental e a verificação de como isso interferia no comportamento das empresas. Teece (2014) afirma que apenas a eficiência corporativa não é suficiente para a sobrevivência e o crescimento das empresas.

A teoria das capacidades dinâmicas oferece instrumentos que permitem o desenvolvimento de gestão estratégica mais profunda e uma vantagem competitiva de

longo prazo. Ao avaliar as possíveis oportunidades em relação às necessidades dos consumidores (*sensing*), em ambientes caracterizados por profunda incerteza, as empresas devem sentir as opções de crescimento e a lógica da destruição criativa antes que a lógica de mercado dessas opções se torne aparente para todos (Baden-Fuller & Teece, 2020). Além disso, segundo Khan et al. (2020), as empresas devem implementar oportunidades ou até mesmo antecipar recursos ou competências para atingir oportunidades que impliquem vantagem competitiva (*seizing*) e recombina os seus recursos e/ou reconfigurar novos recursos, com a finalidade de alcançar determinadas metas (*reconfiguring*). Em ambientes complexos, nos quais há certas dificuldades em obter informações para a tomada de decisões, os gestores do setor de panificação não percebem a eficiência em adotar capacidades dinâmicas. Talvez essa relação possa existir, contudo, pelo tamanho da amostra, não foi possível avaliar.

As demais hipóteses (H2a e H2b) confirmam o que algumas pesquisas anteriores já indicavam (Camargo, 2018; Lima, 2019; Guinea & Raymond, 2020). Existe uma relação direta e significativa entre a incerteza ambiental e os microfundamentos das capacidades dinâmicas. Para Chen et al. (2019), em ambientes competitivos e moldados pela incerteza, as demandas dos consumidores se modificam constantemente. Esses fatores exigem das organizações a capacidade de reconhecer o caminho que as transformações estão tomando e responder de forma rápida e adequada a essas novas exigências (Li et al., 2019). Essa identificação depende do grau de integração da empresa com o contexto em que está inserida e torna-se fundamental para o desenvolvimento de novos produtos, novos modelos de negócios e, conseqüentemente, da vantagem competitiva (Fainshmidt et al., 2019; Teece, 2018b).

A seguir, apresentam-se os resultados detalhados das hipóteses testadas.

H2a: O dinamismo ambiental influencia positivamente as capacidades dinâmicas.

Essa hipótese foi suportada, pois o efeito direto do dinamismo ambiental em relação às capacidades dinâmicas é 0,345 e é significativo (sig. 0,01). Isso significa que, na medida em que maior é a percepção do dinamismo ambiental, as capacidades dinâmicas irão aumentar em variabilidade. Estima-se que o construto capacidades dinâmicas

aumenta em 0,345 desvios-padrão quando dinamismo aumentar em 1 unidade (por exemplo: se Dinamismo aumenta em uma unidade, Capacidades Dinâmicas aumenta em 0,345 unidades, na média).

O r^2 de capacidades dinâmicas é 0,565, o que significa que o modelo consegue explicar 56,5% da variabilidade de capacidades dinâmicas, ou seja, existem outros fatores externos ao modelo que explicam 43,5% desse construto.

H2b: A munificência ambiental influencia positivamente as capacidades dinâmicas.

Essa hipótese foi suportada, pois o efeito direto da munificência ambiental em relação às capacidades dinâmicas é 0,406 e é significativo (sig. 0,00). Isso significa que, na medida em que existe maior percepção da munificência ambiental, as capacidades dinâmicas irão aumentar em variabilidade. Estima-se que o construto capacidades dinâmicas aumenta em 0,406 desvios-padrão quando munificência aumentar em 1 unidade (por exemplo: se Munificência aumenta em uma unidade, Capacidades Dinâmicas aumenta em 0,406 unidades, na média).

O r^2 de capacidades dinâmicas é 0,565, o que significa que o modelo consegue explicar 56,5% da variabilidade de capacidades dinâmicas, ou seja, existem outros fatores externos ao modelo que explicam 43,5% desse construto.

H2c: A complexidade ambiental influencia negativamente as capacidades dinâmicas.

Essa hipótese NÃO foi suportada, como pode ser visto na significância de 0,41 da relação entre Complexidade → Capacidades Dinâmicas.

A **hipótese 3** propôs uma relação positiva e significativa entre capacidades dinâmicas e desempenho organizacional. Esses resultados corroboram os estudos de Marsilio (2021), que propôs um modelo de mensuração da relação entre os elementos formadores das capacidades dinâmicas e o desempenho das empresas hoteleiras, no município de

Gramado, no Rio Grande do Sul. Os resultados apontaram que a utilização de indicadores de desempenho nos empreendimentos hoteleiros apresentou contribuição positiva para a formação das capacidades dinâmicas. Portanto foi possível inferir que o desenvolvimento das capacidades dinâmicas nos empreendimentos hoteleiros estabelece vantagens competitivas.

Esse mesmo resultado foi obtido por Machado et al. (2018), que analisou a relação entre as capacidades dinâmicas e o desempenho organizacional nas micro, pequenas e médias empresas de uma região do sul do Brasil, Santa Catarina. Os resultados evidenciaram que existe uma relação entre as capacidades dinâmicas e o desempenho organizacional de 60% e que as empresas pesquisadas consideram a relação desses construtos como importante para se obter vantagem competitiva.

Segundo Teece (2018a), a integração dos microfundamentos para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas que sejam congruentes com o mercado possibilita a obtenção de desempenho superior.

Outros estudos como os de Ferreira et al. (2020), Chaudhary (2019) e Hattore (2021) também apontaram uma relação direta e significativa entre as capacidades dinâmicas e o desempenho organizacional. Estes resultados suportam a hipótese 3.

A seguir, apresentam-se os resultados detalhados das hipóteses testadas.

H3: As capacidades dinâmicas têm relação positiva e significativa com o desempenho.

Essa hipótese foi suportada, pois o efeito direto das capacidades dinâmicas em relação ao desempenho organizacional é 0,251 e é significativo (sig. 0,00). Isso significa que, na medida em que existem mais mecanismos de capacidades dinâmicas, o desempenho organizacional irá aumentar em variabilidade. Estima-se que Desempenho Organizacional aumenta em 0,251 desvios-padrão quando Capacidades Dinâmicas aumentar em 1 unidade (por exemplo: se Capacidades Dinâmicas aumenta em uma unidade, Desempenho Organizacional aumenta em 0,251 unidades, na média).

O r^2 de desempenho organizacional é 0,857, o que significa que o modelo consegue explicar 85,7% da variabilidade de desempenho organizacional, ou seja, existem outros fatores externos ao modelo que explicam 14,3% desse construto.

Para as **hipóteses 4**, foi proposta a relação positiva e significativa entre o comportamento estratégico e o desempenho organizacional. Ao contrário do esperado, a relação foi negativa para o comportamento defensivo (H4b) e a hipótese não foi suportada.

No entanto, para esse caso, observa-se que a falta de suporte pode ter sido em razão do entendimento dos respondentes, uma vez que dirigentes de micro e pequenas empresas não têm distinção clara de estratégias organizacionais e não realizam, de maneira efetiva, o alinhamento das estratégias no ambiente, não visualizando, assim, a necessidade de desdobramento das estratégias a partir das definições de desempenho (Maciel & Camargo, 2009).

Esse mesmo resultado foi obtido por Oliveira et al. (2019), ao examinarem a influência da tipologia estratégica e das competências organizacionais no desempenho de empresas do setor de joias, semijoias e bijuterias. Segundo o estudo, as tipologias estratégicas não exerceram influência no desempenho. Esses autores sugerem que essa ausência de relação possa, de algum modo, vincular-se ao tamanho da empresa, sendo que isso pode indicar que, nessas empresas, as estratégias não são bem claras e definidas. Logo, a mensuração de desempenho não é uma prática planejada, consolidada e recorrente, mas sim uma percepção dos gestores de acordo com a aferição dos ganhos e perdas como resultado de suas vendas.

Para Friedrich et al. (2020), quanto à tipologia defensiva, as empresas buscam enfatizar seu principal produto para aumentar ainda mais seu mercado e reduzir seus custos. Ocorre que sua eficiência quanto a esse produto já era elevada, assim a estratégia definida resultou em queda de desempenho, provavelmente ocasionada pela redução da ênfase em outros produtos ou serviços. Uma estratégia defensiva, com foco em aumento do desempenho em produtos ou serviços que já têm elevada eficiência, deve analisar se

o crescimento é possível, ou seja, se a lacuna existente de eficiência compensa a perda nos demais produtos ou serviços.

A hipótese H4a confirmou o que algumas pesquisas anteriores já haviam indicado (Peroni, 2022; Ngo, 2022; Oliveira & Ferreira, 2022): existe relação direta e significativa entre o comportamento estratégico e o desempenho organizacional. Dessa forma, o uso de diferentes estratégias, de acordo com os negócios da empresa, pode aumentar a eficiência e, conseqüentemente, a rentabilidade da empresa durante o exercício (T. B. J. Silva et al., 2019).

Entende-se que as empresas menores podem utilizar mais de uma estratégia para se desenvolver no mercado de panificação com o intuito de obter melhores desempenhos.

A seguir, apresentam-se os resultados detalhados das hipóteses testadas.

H4a: O comportamento estratégico prospectivo tem relação positiva e significativa com o desempenho organizacional.

Essa hipótese foi suportada, pois o efeito direto da estratégia prospectiva em relação ao desempenho organizacional é 0,589 e é significativo (sig. 0,00). Isso significa que, na medida em que existem mais estratégias prospectivas, o desempenho organizacional irá aumentar em variabilidade. Estima-se que Desempenho Organizacional aumenta em 0,589 desvios-padrão quando Prospectiva aumentar em 1 unidade (por exemplo: se Prospectiva aumenta em uma unidade, Desempenho Organizacional aumenta em 0,589 unidades, na média).

O r^2 de desempenho organizacional é 0,857, o que significa que o modelo consegue explicar 85,7% da variabilidade de desempenho organizacional, ou seja, existem outros fatores externos ao modelo que explicam 14,3% desse construto.

H4b: O comportamento estratégico defensivo tem relação negativa e significativa com o desempenho organizacional.

Essa hipótese NÃO foi suportada, como pode ser visto na significância de 0,21 da relação entre a estratégia defensiva e o desempenho organizacional.

Em resumo, os resultados apresentados nesta pesquisa refletem o panorama dos construtos pesquisados em relação ao setor de micro e pequenas empresas do ramo de panificação. Observou-se que o comportamento estratégico desse segmento caracteriza-se como prospectivo e defensivo. Essas estratégias apresentaram performance diferentes em relação ao desempenho. De certa forma, supõe-se que essa questão pode estar relacionada à maneira com que cada gestor visualiza o desempenho. Para os mais prospectivos, o desempenho está ligado à performance da empresa no mercado, já para os defensores, ele se relaciona à sobrevivência da organização.

As capacidades dinâmicas influenciam a tomada de decisões e ações das empresas em direção aos objetivos e resultados organizacionais. Pelos dados apresentados, os gestores das padarias percebem a importância dessas ferramentas. Atuando em mercados em que as demandas dos consumidores se modificam de maneira corrente, os gestores percebem que devem reconhecer, adaptar-se e aprimorar produtos e serviços para se manterem competitivos no mercado.

Em relação às incertezas do ambiente, constataram-se relações interessantes desse construto com as estratégias e capacidades dinâmicas adotadas pelas empresas. Isso evidencia que esses conceitos devem continuar a ser pesquisados para que haja melhor percepção deles por parte dos gestores, uma vez que essa relação pode afetar a performance da organização.

5 Considerações Finais

O setor de panificação e confeitaria no Brasil empregou 2,5 milhões de pessoas em 2020 (ABIP, 2020) e foi responsável pela movimentação de 105,85 bilhões de reais no país em 2021, tendo um crescimento de 15,3% em relação ao ano anterior (ABIP, 2020). As padarias do país atendem presencialmente uma média de 42 milhões de pessoas que compram pão diariamente. Entre 2000 e 2014, aconteceu a grande revolução na panificação nacional, quando as padarias precisaram se reinventar, aprimorando sua gestão, oferecendo novos produtos aos clientes, alinhados às suas mudanças de consumo. No Brasil, as padarias são caracterizadas como o segundo maior canal de distribuição de alimentos, oferecendo um mix extremamente variado de produtos, do pão a produtos industrializados (ABIP, 2020).

Por isso, estudar esse segmento é importante para que o empresário possa otimizar esforços e investir em ações que façam a diferença no seu negócio. Dessa maneira, faz-se necessário analisar o comportamento desse setor em relação ao mercado para que seja possível obter informações relevantes. Munido desses dados, o empresário consegue se preparar para aproveitar as oportunidades e criar estratégias para enfrentar possíveis desafios em relação a seu mercado de atuação.

Isso posto, o presente estudo teve como objetivo geral verificar por meio da criação de modelo como a incerteza ambiental influencia o comportamento estratégico, as capacidades dinâmicas e o desempenho de micro e pequenas empresas do setor de panificação de Belo Horizonte. Como objetivos específicos, buscou-se: identificar a influência da incerteza ambiental percebida pelas empresas pesquisadas; identificar o comportamento estratégico adotado pelas empresas; analisar a influência da incerteza ambiental no comportamento estratégico; analisar a influência da incerteza ambiental em relação às capacidades dinâmicas; analisar se o comportamento estratégico, influenciado pela incerteza ambiental, afeta o desempenho das micro e pequenas empresas; e analisar se as capacidades dinâmicas, influenciadas pela incerteza ambiental, afetam o desempenho das micro e pequenas empresas.

Para atingir esses objetivos, foi feita uma pesquisa em 159 empresas do ramo de panificação associadas à Amipão ou clientes de escritórios de contabilidade. Os resultados evidenciaram que o ambiente é percebido em grande parte pelos gestores como complexo (51,6%) e dinâmico (42,8%). Apenas 5,7% o consideram como munificente. Essas variações de percepção apresentaram reflexos nas estratégias e capacidades dinâmicas adotadas pelas micro e pequenas empresas do setor de padaria.

O comportamento estratégico neste setor está mais voltado para as dimensões de comportamento “Defensora” e “Prospectora”. Isso porque essas empresas procuram manter uma linha limitada e relativamente estável de produtos/serviços e, ao mesmo tempo, buscam oportunidade de produtos e mercados; apresentam uma postura competitiva, devido à vontade de estar sempre à procura de novas oportunidades.

As estratégias “Reativa” e “Analítica” apresentaram pequenos casos e não foram consideradas na amostra, uma vez que não houve relevância nas análises estatísticas.

Observou-se também que a adoção de estratégias defensivas e prospectoras apresentaram relações diversas com o ambiente. Isso evidencia que ambientes dinâmicos exercem uma relação mais direta com o comportamento prospector, ao passo que ambientes complexos exercem uma relação indireta. Já a munificência não apresentou significância. Em relação ao comportamento defensivo, em ambientes dinâmicos e munificentes apresentou uma relação indireta; em ambientes complexos, houve uma relação direta. Em ambientes dinâmicos, a habilidade de detectar e antever ameaças e mudanças mercadológicas tem demonstrado ser relevante para obtenção de vantagem sobre os concorrentes (Jantunen et al., 2018).

Levando em consideração o setor pesquisado, presume-se que a variação da relação desses construtos esteja relacionada ao gestor. Quanto mais jovem o gestor, observa-se uma tendência à inovação (principalmente quanto ao uso de tecnologias para divulgar seus produtos e captar novos clientes), impulsionado pela dinâmica do ambiente. Ao passo que, quanto mais idoso o gestor, mais é adotada a postura defensiva. Esses gestores, considerando a complexidade do ambiente, preferem manter a mesma linha de produtos já ofertados e a mesma base de clientes a incorrer em riscos desnecessários.

Os resultados da pesquisa evidenciaram também que nem todo ambiente é favorável para as capacidades dinâmicas. Nesse caso, cabe aos gestores estudar o ambiente em que se encontram para que implantem capacidades dinâmicas assertivas na empresa. O setor de panificação é muito diverso em produto e serviços e oscila com as variações do ambiente. Ambientes dinâmicos e munificentes por apresentarem uma relação positiva com as capacidades dinâmicas sugerem que é necessário analisar as necessidades dos clientes (*sensing*), diversificar seus produtos (*seizing*) e ajustar-se para aproveitar os recursos disponíveis (*reconfiguring*) para alcançar as metas propostas pela empresa.

Logo, a influência do ambiente sobre o comportamento estratégico e as capacidades dinâmicas apresenta reflexos no desempenho organizacional. Apenas o comportamento prospectivo apresentou relação direta. Isso evidencia que os gestores, ao inovar na divulgação de seus produtos, têm como expectativa um desempenho favorável. O comportamento defensivo apresentou uma relação não significativa com o desempenho. Presume-se que isso possa ter ocorrido devido ao fato de alguns gestores estarem focados apenas na eficiência de seu produto principal, não percebendo a necessidade de expandir a visão para novas alternativas de produtos. O foco apenas no produto principal, atualmente, com as mudanças do ambiente, não favorece um desempenho satisfatório.

Os achados na pesquisa sugerem que as capacidades dinâmicas (*sensing, seizing e transforming*) estão positivamente associadas ao desempenho das micro e pequenas empresas do ramo de panificação. Isso significa que o desenvolvimento de capacidades *sensing e seizing* contribui para a redução de custos e a melhoria da qualidade do produto. A capacidade *transforming* envolve agregar novos conhecimentos, novas habilidades e competências aos já existentes, e também favorece o desempenho.

Considerando o estudo feito e a análise dos resultados da pesquisa, salienta-se que tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos desta pesquisa foram alcançados.

5.1 Contribuições da pesquisa

No que tange à perspectiva teórica, este estudo contribui para os debates sobre incerteza ambiental, capacidades dinâmicas, comportamento estratégico e desempenho organizacional. As empresas precisam do desenvolvimento de suas capacidades dinâmicas para garantirem sua adaptação em ambientes competitivos (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997) e transformarem seus recursos.

A perspectiva das capacidades dinâmicas (Teece, 2007) ganha relevância neste estudo, pois se trata de um construto útil para auxiliar a construção de uma abordagem estratégica a partir das múltiplas possibilidades que podem ser desenvolvidas no âmbito das micro e pequenas empresas. Em ambientes de mudanças, as capacidades dinâmicas tornaram-se fonte de vantagem competitiva para as empresas.

Outra contribuição se refere à possibilidade de que mais estudos sobre capacidades dinâmicas no contexto de micro e pequenas empresa sejam feitos. Conforme cita Farago et al. (2019), a literatura científica sobre as capacidades dinâmicas tem se destacado em empresas de grande porte ou empresas já consolidadas. Para Rodríguez-Serrano e Martín-Armario (2019), a maior preocupação de pesquisadores é compreender os fatores decisivos para o desempenho das MPE e a vantagem competitiva.

Destaca-se a importância do processo de *sensing*, compreendido neste estudo como a capacidade gerencial de perceber e avaliar oportunidades e ameaças ambientais. Após a percepção dessa oportunidade, ela deve ser explorada por meio de novos produtos, processos ou serviços (*seizing*). Por último, ressalta-se o processo de *reconfiguration* compreendido como a habilidade por meio da qual a empresa é capaz de transformar, de reconfigurar sua estratégia. Esta tese contribui com a literatura, indicando que a incerteza ambiental age como um impulsor no desenvolvimento das capacidades dinâmicas das empresas, inclusive da MPEs, o que possibilita novas pesquisas nessa perspectiva.

A terceira contribuição teórica é quanto à relação entre as tipologias de Miles e Snow (1978) e a incerteza ambiental. Ao analisar a relação existente entre esses construtos, pode-se identificar quais são as principais estratégias que se destacam e, com isso, proporcionar à empresa um direcionamento sobre qual estratégia adotar no intuito de um desenvolvimento favorável diante do seu mercado de atuação.

A literatura está aberta a novas descobertas sobre a relação do ambiente em que a organização está inserida e o desempenho organizacional. Existe a necessidade de mais estudos que expliquem como as características ambientais afetam o desenvolvimento de estratégias e, conseqüentemente, o desempenho das organizações (Raasch, 2019). Ao analisar o setor de panificação, pode-se contribuir para que gestores possam entender essa relação.

É importante explorar melhor a associação entre a incerteza ambiental e o comportamento das empresas, avaliando a interferência das dimensões ambientais, complexidade, dinamismo e munificência nessa relação. Shoham et al. (2017) salientam que os pesquisadores estão destinando pouca atenção em seus estudos para as influências ambientais. O presente estudo auxilia na compreensão sobre comportamento estratégico e desempenho organizacional, mostrando como as dimensões da incerteza ambiental afetam essa relação.

A quarta contribuição no âmbito teórico dá-se no sentido de entender como as MPEs identificam a presença das capacidades dinâmicas e as articulam para obter e sustentar a vantagem competitiva. No setor analisado, a capacidade dinâmica *transforming* apresentou maior percentual (81%) de explicação do modelo. Isso evidencia que os gestores estão em busca de conhecimentos, produtos e habilidades para obterem melhores desempenhos.

A quinta contribuição deste estudo relaciona-se ao desenvolvimento de um estudo empírico que incorporou, simultaneamente, a análise da relação das capacidades dinâmicas e do comportamento estratégico, para alavancar e melhorar a participação de MPEs em ambientes incertos, o que constitui uma área ainda pouco explorada na

literatura. Essa análise foi relevante, uma vez que permitiu determinar a influência que os gestores das panificadoras têm no processo de tomar decisões e empreender.

A sexta contribuição teórica está no fato de a investigação ter verificado que, no setor em análise, não há relação da estratégia defensiva com o desempenho. Contrariando a literatura anterior (T. B. J. Silva et al., 2019; Ngo, 2022; Matos et al., 2018), compreende-se esse fato como um achado relevante, porque instiga o pesquisador a saber se há outros fatores a serem considerados que se relacionam com as estratégias adotadas, logo se abrem novas oportunidades de pesquisa.

Já em termos de contribuição gerencial, a tese favorece a ampliação da visão dos gestores do setor de panificação em relação à adequação de sua estratégia e ao desenvolvimento das capacidades dinâmicas da empresa quanto às oportunidades que podem ser vislumbradas e aproveitadas em ambientes incertos e que podem se refletir no desempenho organizacional.

Este estudo contribui também para a perspectiva baseada em capacidades, ao recomendar que os gestores desenvolvam mais as capacidades dinâmicas em suas organizações para uma adaptabilidade mais eficiente e que permita maior competitividade de longo prazo. As micro e pequenas empresas do ramo de panificação que desenvolvem capacidades dinâmicas estão mais bem preparadas para enfrentar as mudanças ambientais, tais como crises, ameaças de novos entrantes, entre outros. Além da concorrência interna entre padarias e panificações, o setor atualmente enfrenta a entrada dos supermercados na disputa dos clientes, oferecendo produtos panificados e, na maioria das vezes, com preços mais baixos dificultando a sobrevivência das padarias de pequeno porte (Pinho, 2021). A longevidade destas empresas é marcada pelo processo de adaptação de suas estratégias, posicionamento adotado no mercado e pela capacidade de explorar seus recursos internos e explorar as oportunidades externas.

No sentido de reafirmar ainda mais sua contribuição gerencial, a realização deste estudo permitiu analisar a importância que o tema tem para o crescimento e desempenho das MPEs. Até alguns anos, o funcionamento da padaria se sustentava na produção do pão francês de qualidade e que fosse produzido ao longo do dia. Com aumento da concorrência

atualmente, o setor de panificação enfrenta certas dificuldades para sobreviver em meio a um mercado tão disputado. As padarias competem com cafeterias, lanchonetes, supermercados, dentre outros segmentos (Pinho,2021). Tamanha competitividade impulsiona este tipo de organização a adotar estratégias e capacidade dinâmicas assertivas não apenas para manter a fidelidade do cliente e atender as suas necessidades, mas também, para garantir um desempenho satisfatório.

Assim, este estudo ofereceu às MPEs uma proposta que, acredita-se, seja de valor, uma vez que as contribuições aqui realizadas podem favorecer a detecção de oportunidades no mercado e a aplicação de *insights* na mudança de processos internos, conforme preconiza Heider et al. (2021).

Outra contribuição também relacionada com o contexto organizacional é no sentido de que este estudo permite que as micro e pequenas empresas do ramo de panificação passem a conhecer melhor o poder do ambiente no qual estão inseridas, as suas próprias características – que podem, muitas vezes, limitar o desenvolvimento de certas estratégias e capacidades dinâmicas – e o quanto esses fatores juntos podem influenciar os rumos das organizações. Conhecer quais são os fatores que influenciam o desempenho organizacional é importante, considerando que ele traduz os resultados das ações das micro e pequenas empresas orientadas para os aspectos econômico e financeiro, sendo o desempenho uma ferramenta de gestão que pode proporcionar vantagem competitiva.

Como contribuição social, os achados deste estudo fornecem informações importantes para auxiliar os dirigentes no gerenciamento das organizações. Por atuarem em cenário competitivo e desafiador, os micro e pequenos empresários precisam desenvolver habilidades de integração, sensoriamiento do ambiente e flexibilidade para se adaptar em tempo hábil às transformações e novas exigências da demanda.

O setor de panificação apesar de ser muito tradicional, vem passando por transformações significativas na forma de operar atendendo às novas demandas de mercado, que incluem um estilo de vida mais saudável e que preza pelo bem-estar. Líderes de pequenos negócios podem encontrar oportunidades de crescimento diante dessa nova realidade.

5.2 Limitações e sugestões para pesquisas futuras

Apesar das contribuições da pesquisa, esta não está livre de limitações. Entre tais limitações, destaca-se a definição da amostra, por se tratar de empresas situadas apenas em de Belo Horizonte. Em vista disso, sugere-se que sejam realizadas pesquisas em mais cidades, tendo a finalidade de comparar seus resultados.

Outro aspecto limitador refere-se ao fato de o estudo ter feito uso apenas da abordagem quantitativa, uma vez que agregar aspectos qualitativos à pesquisa complementar a peculiaridades que não foram percebidas. A pesquisa qualitativa, com determinado número de gestores de micro e pequenas empresas do ramo de panificação, poderia explicar o motivo pelo qual determinadas hipóteses não foram confirmadas.

Outro fator limitante diz respeito à avaliação de desempenho, visto que este foi medido de maneira subjetiva, de acordo com a percepção dos gestores. Presume-se que possíveis vieses possam ter estado presentes e ter influenciado as respostas, que, por vezes, podem estar distintas da realidade. Também o questionário limita a validade dos resultados, em certo ponto, à medida que pode haver outras variáveis que influenciam o desempenho de MPEs e que não foram consideradas.

Como sugestões para futuras pesquisas, recomenda-se aumentar a amostras de empresas e ampliar seu alcance, de modo que a pesquisa abranja as médias empresas, para confrontar a influência da incerteza ambiental em relação ao comportamento estratégico, capacidades dinâmicas e o desempenho nesses dois tipos de empresas.

Além disso, o setor pesquisado não apresentou dados significativos que pudessem ser analisados em relação às estratégias reativas e analíticas. Com isso, tem-se um leque de novas pesquisas para que se possam analisar melhor essas estratégias e suas relações com o ambiente e o desempenho organizacional.

Sugere-se também, que seja feito um estudo longitudinal com as micro e pequenas empresas do ramo de panificação com o objetivo de analisar a evolução dessas

organizações quanto às suas estratégias, capacidades dinâmicas, ao seu desempenho e à relação entre eles.

Outra sugestão complementa o que foi explicitado nas limitações, no sentido de agregar a pesquisa quantitativa à qualitativa, abrindo, assim, a possibilidade de executar um estudo mais completo e com mais detalhes sobre o setor de padarias.

Finaliza-se este trabalho com a expectativa de que ele possa ter contribuído para a compreensão da relação entre incerteza ambiental, comportamento estratégico, capacidades dinâmicas e desempenho das micro e pequenas empresas do setor de panificação de Belo Horizonte. Espera-se que os resultados apresentados sejam úteis não somente no meio acadêmico, mas também aos gestores desses empreendimentos. Adicionalmente, almeja-se que o presente estudo possa contribuir para o desenvolvimento das MPEs de panificação, para seu crescimento e sua longevidade no mercado.

Referências

- Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2004). *Pesquisa de Marketing*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- ABIP. Associação Brasileira das Indústrias de Panificação e Confeitaria. (2020). Recuperado de <http://www.abip.org.br>
- Aguiar, S. S., Froehlich, C., Zanandrea, G., Nodari, C. H., & Schmidt, S. (2020, set./dez.). Contribuição das capacidades dinâmicas para a inovação sob a lente dos microfundamentos. *Revista Gestão Organizacional (RGO)*, 13(3), 53-70. <https://doi.org/10.22277/rgo.v13i3.5106>.
- Akman, G., Özcan, B., & Hatipoğlu, T. (2015). Fuzzy multi criteria decision making approach to innovative strategies based on Miles and Snow typology. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 26(3), 609-628.
- Akter, S., Wamba, F. S., Barrett, M., & Biswas, K. (2019). How talent capability can shape service analytics capability in the big data environment? *Journal of Strategic Marketing*, 27(6), 521-539.
- Alegre, J., Sengupta, K., & Lapiedra, R. (2011). Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. *International Small Business Journal*, 31(4), 454-470. <https://doi.org/10.1177/0266242611417472>
- Alford, P., & Duan, Y. (2017). Understanding collaborative innovation from a dynamic capabilities perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6), 2396-2416.
- Ali, A., & Ali, S. I. (2020). Antecedents of the propensity to learn management practices and their impacts on firm outcomes in emerging markets: A Bayesian Model Averaging approach. *International Business Review*, 29(4), 101706.
- Ali, Z., Zwetsloot, I. M., & Nada, N. (2019). An empirical study to explore the interplay of Managerial and Operational capabilities to infuse organizational innovation in SMEs. *Procedia Computer Science*, 158, 260-269.
- Alvarenga, R. C. D. (2008). *Gestão do conhecimento em organizações: Proposta de mapeamento conceitual integrativo*. São Paulo: Saraiva.
- Alves, C. (2013). *Formação de estratégias em pequenas empresas: Um estudo comparativo*. (Dissertação de Mestrado em Administração. Programa de Mestrado e Doutorado em Administração, Universidade Positivo, Curitiba, PR, Brasil).
- Amaral, L. M., & Hack, E., Neto. (2020). Desempenho das empresas graduadas em incubadoras do Oeste do Paraná-Anprotec: Uma análise da metodologia de incubação. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 8(1), 163-185.

- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49.
- Amipão. (2022). Sindicato das Indústrias de Panificação do Estado de Minas Gerais (Sip) e Associação Mineira da Indústria de Panificação (Amip). Recuperado de <https://portalamipao.com.br/>
- Andrade, R. M. (2015). *Orientação estratégica e desempenho organizacional na pequena empresa: Uma análise do setor metal-mecânico*. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil).
- Andreeva, T., & Chaika, V. (2006). Dynamic capabilities: What they need to be dynamic? Working Paper, 10. St. Petersburg: St. Petersburg State University.
- Andrews, R. (2009). Organizational task environments and performance: An empirical analysis. *International Public Management Journal*, 12(1), 1-23.
- Ansoff, H. I. (1991). *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Anwar, J., & Hasnu, S. A. F. (2016). Business strategy and firm performance: A multi-industry analysis. *Journal of Strategy and Management*, 9(3), 361-82.
- Araújo, P. S. R., Barreto, M. C., & Nobrega, K. N. (2020). Competências essenciais como vantagem competitiva: O desafio das micro e pequenas empresas. *Revista Raunp*, 12(1), 35-46.
- Arend, R. J. (2013). Ethics-focused dynamic capabilities: A small business perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 1-24. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9415-2>
- Artifon, R. L., Cassol, A., Cunha, J. A. C., & Bonett, A. (2020). Orientação empreendedora e a capacidade de inovação de micro e pequenas empresas do setor de serviços. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 11(1), 74-93. <https://doi.org/10.5585/gep.v11i1.13328>
- Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP). (2021). *Quem quer pão? Setor de panificação movimentado R\$ 105 bilhões por ano no Brasil*. Recuperado de <https://www.abip.org.br/site/33702-2/>
- Avci, U., Madanoglu, M., & Okumus, F. (2011). Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country. *Tourism Management*, 32(1), 147-157.
- Azedegan A., Patel, P. C., Zangouinezhad, A., & Linderman K. (2013). The effect of environmental complexity and environmental dynamism on lean practices. *Journal of Operations Management*, 31(4), 193-212.
- Baden-Fuller, C., & Teece, D. J. (2020). Market sensing, dynamic capability, and competitive dynamics. *Industrial Marketing Management*, 89,105-106.

- Bagozzi, R. P., Yi, Y., & Phillips, L. W. (1991, Sep.). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 421-458.
- Banker; R. D., Mashruwala, R., & Tripathy, A. (2014). Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? *Management Decision*, 52(2), 872-896.
- Barbosa, J. G. P., Batista, J. L. P., & Bouzada, M. A. C. (2019, out/nov.). A influência da incerteza ambiental e estratégia competitiva no desempenho de micro e pequenas empresas na cidade de Ourinhos-SP. *Revista Eletrônica Estácio Papirus*, 6(1).
- Barcelos, R., Lopes, D. P., Gonçalves, C. A., & Barbosa, A. C. Q. (2018). Capacidades dinâmicas em um ambiente de crise: Uma análise comparativa de casos do setor de varejo de vestuário e calçados. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 17(4), 19-37.
- Barney, J. B. (1996). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., & Clark, D. N. (2007). *Teoria baseada em recursos*. Nova York: Oxford.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280.
- Barreto, M. C., Nóbrega, K. C., & Araújo, P. S. R. (2020). Competências essenciais como vantagem competitiva: O desafio das micro e pequenas empresas (MPes). *RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, 12(1), 35-46. <http://dx.doi.org/10.21714/raunp>
- Bazanini, R., Ferreira, A. A., Féris, J. R. R., & Ravagnani, F. A. (2016). A estratégia de segmentação de mercado como vantagem competitiva: Um estudo exploratório no setor de turismo “single” a partir da cidade de São Paulo. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, 5(1), 48-60.
- Behling, G., & Lenzi, F. C. (2019). Entrepreneurial competencies and strategic behavior: A study of micro entrepreneurs in an emerging country. *Brazilian Business Review*, 16(3), 255-272.
- Beuren, I. M., Bogoni, N. M., & Friedrich, M. P. A. (2020, jan./abr.). Reflexos das mudanças estratégicas no desempenho organizacional. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13(1), 190-214.
- Bilk, A., Vogt, M., & Silva, M. Z. (2020, jan./abr.). Percepção de incerteza no ambiente: Reflexo na pesquisa em contabilidade gerencial no período de 1984 a 2016. *Pensar Contábil*, 22(77), 22-33.
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A., & Raisch, S. (2016). How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives. *California Management Review*, 58(4), 36-58. <https://doi.org/10.1525/cm.2016.58.4.36>

- Birks, D. F., & Malhotra, N. K. (2006). *Marketing research: An applied approach*. England: Pearson Education, UK.
- Bisquerra, R., Sarriera, J. C., & Martínez, F. (2004). *Introdução à estatística: Enfoque informático com o pacote estatístico SPSS*. Porto Alegre: Artmed.
- Blackburn, R. A., Hart, M., & Wainwright, T. (2013). Small business performance: Business, strategy and owner-manager characteristics. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 8-27.
- Bouhelal, F., & Kerbouche, M. (2016). Why do we consider Miles and Snow's model's one of the most important strategic ones? *Maghreb Review of Economic and Management*, 3, 23-34.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2003). How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. *British Journal of Management*, 14(4), 289-303.
- Brammer, S., Hojmosse, S., & Marchant, K. (2012). Environmental management in SMEs in the UK: Practices, pressures and perceived benefits. *Business Strategy and the Environment*, 21(7), 423-434.
- Brasil. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, Brasília: Diário Oficial da União. 2006a. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm
- Brasil. Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016. Altera a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Brasília: Presidência da República, 2016. Recuperado de <http://www.planalto.gov.br/ccivil03/leis/lcp/lcp155.htm>
- Bremser, K., Alonso-Almeida, M., & Llach, J. (2019). Strategic alternatives for tourism companies to overcome times of crisis. Empirical Article. *Service Business*, 12(2), 229-251. doi: 10.1007/s11628-017-0344-7
- Brito, I. E. M. G. de, Silva, G., Rebonatto, C., & Barichello, R. (2021). Capacidades dinâmicas, dinamismo ambiental e vantagem competitiva: evidências de uma instituição comunitária de ensino superior. *UFAM Business Review-UFAMBR*, 3(1), 39-53.
- Callado, A. L. C., Callado, A. A. C., & Almeida, M. A. (2007). A utilização de indicadores gerenciais de desempenho industrial no âmbito de agroindústrias. *Sistemas & Gestão*, 2(2), 102-118.
- Camargo, M. A. A. (2018). *Vazio institucional e seu efeito nas capacidades dinâmicas*. (Tese de Doutorado em Administração. Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, São Paulo, SP, Brasil).

- Candia, P. F. L. (2016). *Um estudo dos perfis estratégicos das empresas pertencentes ao cluster da automação e controle do RS considerando suas capacidades estratégicas, as incertezas ambientais percebidas pelos gestores e seu desempenho organizacional*. (Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Porto Alegre, RS, Brasil).
- Canedo, M. T. P., & Kruglianskas, I. (1999). Perfil do empreendedor e conhecimento sobre o cliente como condicionantes do desempenho de supermercados (pp. 130-148). In C. F., Angelo, J. A. G., Silveira (Coords.). *Varejo competitivo*. São Paulo: Atlas.
- Cardoso, F. E. (2018). *Microfundamentos das capacidades dinâmicas por meio da estratégia como prática*. (Tese de Doutorado em Administração. Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, SC, Brasil).
- Cardoso, F. E., Rossetto, C. R., & Silva, J. R. (2017). Microfundamento das capacidades dinâmicas por meio lente da estratégia como prática. *XX SEMEAD - Seminários em Administração*, São Paulo, SP, Brasil.
- Carrol, A. B., & Buchholtz, A. K. (2003). *Business and society: Ethics and stakeholder management* (5nd ed.). Mason, Ohio: South-Western Thomson Learning.
- Carvalho, C. E., & Rossetto, C. R. (2014). Proposição e teste de uma escala de dinamismo, complexidade e munificência ambiental. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 13(4), 59-73.
- Carvalho, C. E., Rossetto, C. R., & Verdinelli, M. A. (2016). Strategic orientation as a mediator between environmental dimensionas and performance: A study of brasilian hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(7), 870-895.
- Casagrande, E. E., Aguiar, G. A. M., & Santos, D. F. L. (2019). Comportamento estratégico dos frigoríficos no programa de carne angus certificada: Proposta de instrumento metodológico. *Revista Gestão & Tecnologia*, 19(2), 240-262.
- Cassol, A., Cintra, R. F., Ruas, R. L., & Oldoni, L. E. (2016). Desenvolvimento da capacidade absorativa em empresas incubadas e graduadas de Santa Catarina, Brasil. *Desenvolvimento em Questão*, 14(37), 168-201.
- Cassol, A., Meneghatti, M. R., Freitas, A. D. G., & Gubert, L. (2020). Análise da relação entre orientação empreendedora, ambiente organizacional e desempenho de empresas de pequeno porte. *Revista Ciências Administrativas*, 26(1), 1-12.
- Castro, M. M. B. (2021). *A ambidestria organizacional em MPEs piauienses: Uma análise dos antecedentes do planejamento estratégico e comportamento estratégico*. (Tese de Doutorado em Administração. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil).
- Castrogiovanni, G. J. (1991). Environmental munificence: A theoretical assessment. *Academy of Management Review*, 16(3), 542-565.

- Chakravarthy, B. S. (1986). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, 7(5), 437-458.
- Charoux, O. M. G. (2006). *Metodologia: Processo de produção, registro e relato do conhecimento*. 2a ed. São Paulo: DVS.
- Chaudhary, S. (2019). Implications of strategic flexibility in small firms: The moderating role of absorptive capacity. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 370-386. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-10-2018-0104>
- Chen, I. S. N., Fung, P. K. O., & Yyen, S. S. M. (2019). Dynamic capabilities of logistics service providers: Antecedents and performance implications. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 31(4), 1058-1075. <https://doi.org/10.1108/APJML-12-2017-0308>
- Chen, J. X., Sharma, P., Zhan, W., & Liu, L. (2019). Demystifying the impact of CEO transformational leadership on firm performance: Interactive roles of exploratory innovation and environmental uncertainty. *Journal of Business Research*, 96, 85-96.
- Chikweche, T., & Bressan, A. (2021). An investigation on the need for business advisors who can respond to the changing needs of small business enterprises faced with a dynamic operating environment. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 34(1), 94-118.
- Chin, W. W., Dibbern, J. (2010). *Handbook of partial least squares* (Vol. 201, No. 0). Berlin: Springer.
- Chmielewski, D. A., & Paladino, A. (2007). Driving a resource orientation: Reviewing the role of resource and capability characteristics. *Management Decision*, 45(3), 462-483.
- Cho, C., Park, S. Y., Son, J. K., & Lee, S. (2017). Comparative analysis of R&D-based innovation capabilities in SMEs to design innovation policy. *Science and Public Policy*, 44(3), 403-416.
- Christopher, J., Foege, J. N., & Nuesch, S. (2020). Cash for contingencies: How the organizational task environment shapes the cash-performance relationship. *Long Range Planning*, 53(3).
- Churchill, G. A., & Iacobucci, D. (2006). *Marketing research: Methodological foundations* (Vol. 199, No. 1). New York: Dryden Press.
- Coan, F. M. J., Sornberger, G. P., & Machado, T. R. B. (2015, set./dez.). Avaliação de desempenho organizacional em pequenas empresas e médias empresas: Um estudo multicaso em concessionárias de máquinas e implementos agrícolas. *Revista de Contabilidade e Controladoria*, 7(3), 21-37.
- Cohen, J. (2010). Statistical power analysis. *Current Directions in Psychological Science*, 1(3), 98-101.

- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2a ed. Porto Alegre: Bookman.
- Conant, J. S., Mokwa, M. P., & Varadarajan P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures based study. *Strategic Management Journal*, 11(5), 365-383.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de pesquisa em Administração*. 12a ed. São Paulo: McGraw Hill Brasil.
- Coraiola, D. M., Suddaby, R., & Foster, W. M. (2017). Mnemonic capabilities: Collective memory as a dynamic capability. *Revista de Administração de Empresas*, 57(3), 258-263.
- Costa, C. T., & Gomes, F. P. (2011). Análise da variação do desempenho de empresas brasileiras. *Revista Organizações em Contexto - online*. 7(13), 85-105.
- Craft, J. L. (2018). Common thread: The impact of mission on ethical business culture. A case study. *Journal of Business Ethics*, 149(1), 127-145.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cruz, M. de A., Corrêa, V. S., Diniz, D. M., & Vaz, S. L. (2021). Micropráticas da média gerência e sua relação com capacidades dinâmicas. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 19(2), 66-86.
- Cummins, F. A. (2017). *Building the agile enterprise: With capabilities, collaborations and values*. San Francisco: Elsevier.
- Dabab, M., & Weber, C. (2018). Business intelligence and data analytics as a driver of dynamic capability strategic approach. *Anais Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (Picmet)*. IEE, Honolulu, HI.
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2017). *Statistics without maths for psychology* (pp. 632-632). London: Pearson.
- D'anjour, M. F., Medeiros, B. C., Añes, M. E. M., & Araujo, A. G. (2016). Mensuração do comportamento estratégico a partir da cultura organizacional: Um estudo em lojas de shopping centers. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 15(4), 17-27.
- D'anjour, M. F., Medeiros, B. C., & Medeiros, J. V. de, Júnior (2023). Inovação e estratégia: Um estudo em micro e pequenas empresas de serviços. *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 9(1), 12-33.
- Davis, J. P., Eisenhardt, K. M., & Bingham, C. B. (2009) Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules. *Administrative Science Quarterly*, 54(3), 413-452.

- D'Aveni, R. A., Dagnino, G. B., & Smith, K. G. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371-1385.
- De-Carvalho, J. P., Dias, A. T., & Rossi, F. S. M. (2018). Efeitos da munificência da indústria no desempenho da firma. *Revista Ciências Administrativas - Journal of Administrative Sciences*, 24(1), 1-12.
- DeSarbo, W. S., DiBenedetto, A., Song, M., & Sinha, I. (2005). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: Uncovering inter relationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47-74.
- Dess, G. G., & Berard, D. (1984). Dimensions of organizational task environment. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52-73.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B., Jr. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-275.
- Dias, A. T., Sousa, E. J. R. G. D., Silva, J. T. M., & Silva, W. A. C. (2020). Análise dos efeitos da rivalidade e do dinamismo na posição competitiva da firma. *BBR. Brazilian Business Review*, 17, 362-380.
- Diehl, A. A., & Tantim, D. C. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall.
- Diehl, C. A., Capalonga, G., Souza, M. A. de, & Zanini, F. A. M. (2009). As estratégias percebidas sob o enfoque teórico do posicionamento, da visão baseada em recursos, da missão e da tipologia: Um estudo com empresas gaúchas. *Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, São Paulo, SP, Brasil.
- Dögl, C., & Behnam, M. (2015). Environmentally sustainable development through stakeholder engagement in developed and emerging countries. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 583-600.
- Donaires, O. S. (2018). *A natureza sistêmica das capacidades dinâmicas: Uma abordagem evolutiva à estratégia organizacional*. (Tese de Doutorado em Administração. Universidade de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações, Ribeirão Preto, SP, Brasil).
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. New York: Sage.
- Drago, H. F. (2019). *Comportamento estratégico e fatores críticos de sucesso: Uma pesquisa em microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul*. (Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil).
- Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32(3), 254-279. doi:10.1002/smj.882

- Druzhynina, V., Viedienina, Y., Sakun, L., & Likhonosova, G. (2020). Creative analysis of innovation as a catalizer of socialization of structural change. *European Journal of Sustainable Development*, 9(2), 349-349.
- Duncan, R. B. (1972). Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17(3), 313-327.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Escobar, M. A., Lizote, S. A., & Verdinelli, M. A. (2012). Relação entre orientação empreendedora, capacidade de inovação e munificência ambiental em agências de viagens. *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, 14(2), 269-286.
- Espejo, M. M. S. B., & Leite, H. (2016). Desempenho de micro e pequenas empresas: Um estudo à luz das características do empreendedor-gestor e do controle gerencial. *X Congresso Anpcont*, Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil.
- Fagundes, F., & Gimenez, F. (2009). Ambiente, estratégia e desempenho em micro e pequenas empresas. *Revista Brasileira de Estratégia*, 2(2), 133-146.
- Fainshmidt, S., Wenger, L., Pezeshkan, A., & Mallon, M. R. (2019). When do dynamic capabilities lead to competitive advantage? The importance of strategic fit. *Journal of Management Studies*, 56(4), 758-787.
- Falconi, V. (2020). *Como profissionalizar uma empresa e por onde começar?* Recuperado de <https://midfalconi.com/como-profissionalizar-uma-empresa/>
- Farago, F. E., Denkowski, W., Lourenço, M. L., & Fernandes, J. M. F. (2019). Dynamic capabilities, new business creation and the entrepreneur: An analysis about the La La Land film. *International Journal of Entrepreneurship*, 23, 1-14.
- Farias, S. W. F., & Lima, A. R. S. (2020). Um estudo bibliográfico sobre o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. *Entrepreneurship*, 4(1), 34-41. <http://doi.org/10.6008/CBPC2595-4318.2020.001.0005>
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva F. L. da, & Chan, B. L. (2009). *Análise de dados: Modelagem multivariada para tomada de decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92.
- Ferreira, F. L., Benfenatti, J. C., Reis, K. E. G., & Santos, P. A. (2020). Perfil estratégico de gestores em pequenas e médias empresas nascentes no Centro Oeste mineiro: Uma análise multivariada. *Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)*, 14(2).
- Fiss, P. C. (2011). Building better casual theories: A fuzzy set approach to typologies in organization research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393-420.

- Flick, U. (2014). Challenges for qualitative inquiry as a global endeavor: Introduction to the special issue. *Qualitative Inquiry*, 20(9), 1059-1063.
- Fonseca, I. S., Gonçalves, S. P. S., & Souza, A. R. (2019). *Planejamento estratégico aplicado a micro e pequenas empresas*. Recuperado de <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/6njdo-7p0yp.pdf>
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Apostila de metodologia da pesquisa científica*.
- Fonseca, P. B. (2022). *A importância do planejamento estratégico para o crescimento das micro e pequenas empresas no Brasil*. 74 f. (Trabalho de Conclusão de Curso. Graduação em Administração. Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ, Brasil).
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440-452.
- Frambach, R. T., Fiss, P. C., & Ingenbleek, P. T. M. (2016). How important is customer orientation for firm performance? A fuzzy set analysis of orientations, strategies and environments. *Journal of Business Research*, 69(4), 1428-1436.
- Friedrich, M. P. A., Bogoni, N. M., & Beuren, I. M. (2020). Reflexos das mudanças estratégicas no desempenho organizacional. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 13(1).
- Gallas, J. C., Cancellier, É. L. P. L., Vargas, S. M. L., & Rossetto, C. R. (2015). Comportamento estratégico no setor de beleza e estética baseado na tipologia de Miles e Snow. *Revista Organizações em Contexto*, 11(22), 119-141.
- Gardelin, J. P., Oliveira, D. P., Guareschi, A., & Antunes, M. P. (2017). A incerteza ambiental: Uma análise da percepção dos gestores das indústrias da associação comercial e industrial de Tapejaras/RS nos anos de 2009 e 2015. *VLLL Seminário Internacional sobre Desenvolvimento Regional: Territórios, Redes e Desenvolvimento Regional: Perspectivas e Desafios*. Santa Cruz do Sul, RS, Brasil.
- Gardelin, J. P. (2010). *O comportamento estratégico e a percepção de incerteza e munificência de micro e pequenas empresas*. (Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, SC, Brasil).
- Gardelin, J. P., Rossetto, C. R., & Verdinelli, M. A. (2011). A percepção da incerteza ambiental e do comportamento estratégico no processo de formulação de estratégias em pequenas empresas. *Anais do 5º Encontro de Estudos em Estratégia*, Porto Alegre, RS, Brasil.

- Gardelin, J. P., Rosseto, C. R., & Verdinelli, M. A. (2013). O relacionamento entre a incerteza ambiental e o comportamento estratégico na percepção dos gestores de pequenas empresas. *Revista de Administração*, 48(4), 702-715.
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMES: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47.
- Garrido, I. L., Kretschmer, C., Vasconcellos, S. L. de, & Gonçalo, C. R. (2019). Capacidades dinâmicas: Uma proposta de medição e sua relação com o desempenho. *Brazilian Business Review*, 17(1), 46-65.
- Gava, J., Neto, Fernandes, B. H. R., Peinado, J., & Santos, L. G. A. (2015, setembro/dezembro). Estratégia, competências e desempenho em empresa de software: Evidências de um levantamento no Estado do Paraná. *Revista de Administração da UNIMEP*, 13(3).
- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1988). An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment. *Journal of Marketing Research*, 25(2), 186-192.
- Gibson, C. B. & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5a ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5a ed. São Paulo: Atlas.
- Gimenez, F. A. P. (2000). *O estrategista na pequena empresa*. Maringá: [s.n.].
- Gimenez, F. A. P., Pelisson, C., Kruger, E. G. S., & Hayashi, P., JR. (1999). Estratégia em pequenas empresas: Uma aplicação do modelo de Miles e Snow. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), 53-74.
- Ginesti, G. (2019). Top management characteristics and intellectual capital performance in small italian companies. *Corporate Governance*, 19(6), p. 1.153-1.166.
- Godeiro, D. P. O. (2021). *Capacidades dinâmicas como mediadoras do processo de incubação e desempenho de empresas graduadas*. (Tese de Doutorado em Administração. Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, Brasil).
- Gohr, C. F., & Santos, L. C. (2011). Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica em uma empresa estatal do setor elétrico brasileiro. *Revista de Administração Pública*, 45(6), 1673-1706.
- Gostinski, M. (2011). *Análise da capacidade dinâmica de empresas do segmento produtor de moldes do Vale do Rio dos Sinos*. (Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo, RS, Brasil).

- Gueguen, G. (2001). *Environnement & Management Stratégique des PME: Le cas du secteur Internet* (Thèse de doctorat em *Sciences de Gestion*. Université Montpellier I, Montpellier, França).
- Guerra, R. M. A., Tondolo, V. A. G., & Camargo, M. E. (2016). O que (ainda) podemos aprender sobre capacidades dinâmicas, *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 15(1), 44-64.
- Gulini, P. (2005). *O relacionamento entre ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho: Um estudo nos provedores de acesso à Internet do Estado de Santa Catarina (SC)*. (Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, SC, Brasil).
- Guinea, A. O., & Raymond, L. (2020). Enabling innovation in the face of uncertainty through IT ambidexterity: A fuzzy set qualitative comparative analysis of industrial service SMEs. *International Journal of Information Management*, 50, 244-260.
- Haapanen, L., Hurmelinna-Laukkanen, P., & Hermes, J. (2018). Firm functions and the nature of competitive advantage in internationalizing SMEs. *International Journal of Innovation Management*, 22(3), 1850022-1-1850022-30.
- Haenlein, M., & Kaplan, A. M. (2004). A beginner's guide to partial least squares analysis'. *Understanding Statistics*, 3(4), 283-297.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. R., Danks, M. S. N. P., & Ray, S. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hair, J. F., Jr., Page, M., & Brunsveld, N. (2019). *Essentials of business research methods* (4th ed.). New York: Routledge.
- Harris, R. D. (2004). Organizational task environments: An evaluation of convergent and discriminant validity. *Journal of Management Studies*, 41(5), 857-882.
- Hattore, J. R. (2021). Configurações das capacidades dinâmicas em diferentes fases do ciclo de vida organizacional: Um estudo multicaso no setor hoteleiro. (Dissertação de Mestrado em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade. Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Foz do Iguaçu, PR, Brasil).
- Heider, A.; Gerken, M.; Dinther, N. V.; & Hülsbeck, M. (2020). Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises – Evidence from the German Mittelstand. *Journal of Business Research*, 130, 635-645.
- Heinzen, C., Cecon, B., Lavarda, C. E. F., & Hein, N. (2016). Relação das tipologias estratégicas com o desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras. *USP International Conference in Accounting*, São Paulo, SP, Brasil.

- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997-1010.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Perteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organization*. Malden, MA: Blackwell.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41(5), 1281-1312. <https://doi.org/10.1177/0149206314561301>
- Hermes, O., Carvalho, C. E., Marini, M. J., & Sampaio, G. C. (2016). Adaptação estratégica de um grupo empresarial com origem na indústria de fósforos de segurança. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 8(3), 60-91.
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., & López- Fernández, M. C. (2020). Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*, 59(1), 162-195. 10.1111/jsbm.12474
- Hoque, Z. (2005). Linking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance: A research note. *The British Accounting Review*, 37(4), 471-481.
- Hou, B., Hong, J., Zhu, K., & Zhou, Y. (2019). Paternalistic leadership and innovation: The moderating effect of environmental dynamism. *European Journal of Innovation Management*, 22(3), 562-582.
- Hsu, L. C., & Wang, C. H. (2012). Clarifying the effect of intellectual capital on performance: The mediating role of dynamic capability. *British Journal of Management*, 23(2), 179-205.
- Hudson, M. (2001) *Introducing integrated performance measurement into small and medium sized enterprises*. (Doctoral dissertation. Plymouth Business School, University of Plymouth, Plymouth, England).
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., Griffith, D. A., Chabowski, B. R., Hamman, M. K., Dykes, B. J., ... & Cavusgil, S. T. (2008). An assessment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39, 1064-1080.
- Hung, R. Y. Y., Yang, B., Lien, B. Y-H., McLean, G. N., & Kuo, Y-M. (2010). Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. *Journal of World Business*, 45(3), 285-294. doi:10.1016/j.jwb.2009.09.003

- Inan, G. G., & Bititci, U. S. (2015). Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: A research agenda. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 310-319. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.371>
- Ingram, T., Kraśnicka, T., Wronka-Pośpiech, M., Głód, G., & Głód, W. (2016). Relationships between miles and snow strategic types and organizational performance in Polish production companies. *Journal of Management and Business Administration*, 24(1), 17-45.
- Irani, Z., Kamal, M. M., Sharif, A., & Love, P. E. (2017). Enabling sustainable energy futures: Factors influencing green supply chain collaboration. *Production Planning & Control*, 28(6-8), 684-705.
- Jantunen, A., Tarkiainen, A., Chari, S., & Oghazi, P. (2018). Dynamic capabilities, operational changes, and performance outcomes in the media industry. *Journal of Business Research*, 89, 251-257.
- Jaouen, A., & Lasch, F. (2015). A new typology of micro-firm owner-managers. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 33(4), 397-421. <https://doi.org/10.1177/0266242613498789>
- Jiao L., Alon I., Koo, C. W., & Cui, Y. (2013). When should organizational change be implemented? The moderating effect of environmental dynamism between dynamic capabilities and new venture performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30(2), 188-205.
- John-Eke, E. C., & Eke, J. K. (2020). Strategic planning and crisis management styles in organizations: A review of related literature. *Journal of Strategic Management*, 5(1), 36-46.
- Jung, C., Foege, J. N., & Nüesch, S. (2020). Cash for contingencies: How the organizational task environment shapes the cash-performance relationship. *Long Range Planning*, 53(3), 101885.
- Kafka, S., Kostin, O., Lutsenko, I., Liulchak, Z., Kuzmenko, H., & Moskaliuk, H. (2019). Management and control model of organizational change in the process of monitoring of financial results. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 7261-7265.
- Kaniak, V. M. M. (2022). Competências empreendedoras e os microfundamentos das capacidades dinâmicas: Estudo de caso piloto em uma startup universitária. *REPAE-Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia*, 8(1), 3-15.
- Kay, N. M., Leih, S., & Teece, D. J. (2018). The role of emergence in dynamics capabilities: A restatement of the framework and some possibilities for future research. *Industrial and Corporate Change*, 27(4), 623-638.

- Kaplan, N, R. S. & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kelliher, F., & Reinl, L. (2009) A resource-based view of micro-firm management practice. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(3), 521-532.
- Kelliher, F., Kearney, A., & Harrington, D. (2018). Managing innovation in the hospitality micro firm: A framework for sensing, seizing and reconfiguring dynamic capabilities. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 44(4), 657-660. <https://doi.org/10.1111/tran.12327>
- Kevill, A., Trehan, K., Harrington, S., & Kars-Unluoglu, S. (2020). Dynamic managerial capabilities in micro-enterprises: Stability, vulnerability and the role of managerial time allocation. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 39(6), 507-531. <https://doi.org/10.1177/0266242620970473>
- Khan, K. U., Atlas, F., Ghani, U., Akhtar, S., & Khan, F. (2021). Impact of intangible resources (dominant logic) on SMEs innovation performance, the mediating role of dynamic managerial capabilities: Evidence from China. *European Journal of Innovation Management*, 24, 1679-1699.
- Khan, O., Daddi, T., & Iraldo, F. (2020). Microfoundations of dynamic capabilities: Insights from circular economy business cases. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1479-1493.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. 2nd ed. New York: Guilford.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Publications.
- Koryak, O., Mole, K. F., Lockett, A., Hayton, J. C., Ucbasaran, D., & Hodgkinson, G. (2015). Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. Paper knowledge. *Toward Media History of Documents*, 33(1), 12-26.
- Krakauer, P. V. C., Porto, M. C. G., Fischmann, A. A., & Almeida, M. I. R. (2012). Planejamento estratégico em pequenas e médias empresas: Estudo quantitativo com empresas brasileiras de tecnologia da informação. *Revista Espacios*, 33(7), 1-15.
- Krishnamoorthi, S., & Mathew, S. K. (2018). Business analytics and business value: A comparative case study. *Information & Management*, 55(5), 643-666.
- Kummel, L. K., & Verdinelli, M. A. (2016). Comportamento estratégico ambiente e desempenho em empresas que comercializam automóveis em Itajaí e Balneário Camboriú. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 7(2), 145-159.
- Laaksonen, O., & Peltoniemi, M. (2018). The essence of dynamic capabilities and their measurement. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 184-205. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12122>

- Lancefield, D. (2021). Practicing strategy in an uncertain world. *Strategy + Business*, 103. Recuperado de <https://www.strategybusiness.com/article/Practicing-strategy-in-an-uncertain-world>
- LasCasas, A. L., Nogueira, E. P. S., & Faneco, L. M. (2008). Diferenciação na prestação de serviço em uma central de relacionamento. Um estudo de caso na Telefônica. *Revista Administração em Diálogo*, 10(1).
- Le, T. T. (2022). Corporate social responsibility and SMEs' performance: mediating role of corporate image, corporate reputation and customer loyalty. *International Journal of Emerging Markets*. DOI:10.1108/IJOEM-07-2021-1164
- Lee, F., & Newton, K. (2000). Innovation of SMEs in the knowledge-based economy. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 15(4), 2-31. <https://doi.org/10.1080/08276331.2000.10593291>
- Lee, J. Y., Yang, Y. S., & Park, B. I. (2020). Interplay between dual dimensions of knowledge sharing within globalized chaebols: The moderating effects of organization size and global environmental munificence. *International Business Review*, 29(6), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101637>
- Leone, N. M. C. P. G. (1999). As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, 34(2), 91-94.
- Leopoldino, C. B., & Loiola, E. (2010). Desempenho organizacional e aprendizagem organizacional: o que podemos aprender sobre essa relação. *Anais do 34º Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Lessard, D., & Lucea, R. (2009). Mexican multinationals: Insights from CEMEX. In R. Ramamurti, J. V. Singh. (Eds.). *Emerging multinationals from emerging markets*. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Lester, D. L., Parnel, J. A., & Caharrer, S. (2003). Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339-345.
- Lévesque, M., & Stephan, U. (2019). It's time we talk about time in entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), 1-22.
- Li, D. Y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 6, 2793-2799.
- Li, S., Easterby-Smith, M., & Hong, J. F. (2019). Towards an understanding of the nature of dynamic capabilities in high-velocity markets of China. *Journal of Business Research*, 97, 212-226.
- Lima, M. F. de. (2019). *Mensuração de adaptabilidade por meio de capacidades dinâmicas: Um estudo empírico*. (Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão

de Negócios. Faculdade de Administração e Negócios da Fundação Instituto de Administração - FIA. São Paulo, SP, Brasil).

- Lin, C., Tsai, H.-L., & Wu, J.-C. (2014). Collaboration strategy decision-making using Miles and Snow typology. *Journal of Business Research*, 67(9), 1979-1990.
- Lin, Y., & Wu, L. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67(3), 407-413.
- Lin, Z., Jiang, M. S., & Wang, X. (2022). Joint influence of R&D strategy and environmental uncertainty on innovation performance: Insight from transaction cost economics. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*.
- Liu, H.-M., & Yang, H.-F. (2019). Network resource meets organizational agility: Creating an idiosyncratic competitive advantage for SMEs. *Management Decision*, 58, 58-75.
- Lizote, S. A., Teston, S. F., Cavalheiro, C. C. M., & Monteiro, W. L. S. (2020). Orientação empreendedora, desempenho e ambiente organizacional em microempresas do ramo de pet shops. *Anais do XXIII Semead*, USP, São Paulo, SP, Brasil.
- Lizote, S. A., Batista, M. A., Luz, J. da, & Felipe, C. P. S. (2022). Intensidade da orientação empreendedora em micro e pequenas empresas. *Revista de Gestão e Secretariado*, 13(3), 331-351.
- Lopes, H. E. G., Moura, T. N., & Oliveira, C. C. G. (2010) Os perfis estratégicos no Brasil: um estudo dos agentes franqueados dos correios a partir da tipologia de Miles e Snow. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 12(37), 388-404.
- Lopes, R. O. A. (2010). *Projetos: Deliberados ou emergentes. As práticas em gerenciamento de projetos e a estratégia empresarial*. (Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas. Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil).
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16, 429-451.
- Luo, Y. (2000). Dynamic capabilities in international expansion. *Journal of World Business*, 35(4), 355-378.
- Maciel, C. O., Reinert, M., & Camargo, C. (2008, maio/ago.). Configurações estratégicas e desempenho organizacional: Em busca de novos imperativos. *Revista Brasileira de Estratégia*, 1(2), 199-212.
- Machado, M. M., Dalfovo, M. S., Gonçalves, A., & Polati, M. I. B. (2018). Capacidades dinâmicas e sua influência no desempenho organizacional. *GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, Bauru, 14(4), 76-97.

- Maclean, D. (2017). Dynamic capabilities, creative action, and poetics. *Revista de Administração de Empresas*, 57(3), 264-272.
- Mahrous, A. A., & Genedy, M. A. (2019). Connecting the dots: The relationship among intra-organizational environment, entrepreneurial orientation, market orientation and organizational performance. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 11(1).
- Maijanen, P., & Virta, S. (2017). Managing exploration and exploitation in a media organisation: A capability-based approach to ambidexterity. *Journal of Media Business Studies*, 14(2), 146-165.
- Malhotra, N. (2012). *Pesquisa de marketing*. 3a ed. Porto Alegre: Bookman.
- Malhotra, N. K., & Birks, D. F. (2007). *Marketing Research: An applied approach*. England: Pearson Education UK.
- Maniora, J. (2018). Mismanagement of sustainability: What business strategy makes the difference? Empirical evidence from the USA. *Journal of Business Ethics*, 152(4), 931-947.
- Maranzato, F. P., & Salerno, M. S. (2018). Integration between research and development: A dynamic capabilities perspective. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 58(5), p. 460-474. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020180503>
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2011). *Técnicas de pesquisa*. 7a ed. São Paulo: Atlas.
- Marsilio, M. (2022). *A relação entre elementos formadores das capacidades dinâmicas e o desempenho das empresas hoteleiras: Um modelo de mensuração*. (Tese de Doutorado em Turismo e Hospitalidade, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS, Brasil).
- Martins, E. S., Rossetto, C. R., Lima, N. C., & Penedo, A. S. T (2014) Comportamento estratégico e ambidestria: Um estudo aplicado junto às empresas vinícolas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(52), 392-415.
- Martins, L. A. V.; & Flores, L. C. S. (2017). Comportamento estratégico: Perfil dos gestores hoteleiros da região do Vale Itajaí/Santa Catarina. *Revista Hospitalidade*, 14(2), 1-23.
- Martins, T. S. (2012). *Escolha estratégica, capacidade dinâmica relacional e ajuste evolucionário em uma rede de hotéis brasileira*. (Tese de Doutorado em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, PR, Brasil).
- Martín-Tapia, I., Aragón-Correa, J. A., & Rueda-Manzanares, A. (2010). Environmental strategy and exports in medium, small and micro-enterprises. *Journal of World Business*, 45(3), 266-275.

- Matos, C. A. de, Martins, F. E., Rosa, M. B. da, & Bernardon, R. (2018). Os efeitos do alinhamento entre práticas de marketing e estratégia de negócios no desempenho das empresas. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(6), 849-865.
- Meinhardt, R., Junge, S., & Weiss, M. (2018). The organizational environment with its measures, antecedents, and consequences: A review and research agenda. *Management Review Quarterly*, 68(2), 195-235.
- Mendonça, C. M. C. de, & Andrade, A. M. V. de (2018). Microfoundations of dynamic capabilities and their relations with elements of digital transformation in Portugal. *Anais 13th Iberian Conference on Information Systems and Technologies*, (Cisti), Caceres, Spain.
- Menna, H. L., & Rossi, C. A. V. (2001). Orientação para o mercado e performance: Evidências em empresas gaúchas de varejo de confecções masculinas. In C. F. Angelo, & J. A. G. Silveira (Coords.). *Varejo competitivo*. São Paulo: Atlas.
- Mialichi, B. B. (2022). Monitoramento do ambiente organizacional da pequena propriedade rural: análise e proposição de ações para a tomada de decisão estratégica pelos dirigentes.
- Middendorf, T. (2021). *Parent firm – Baby venture relationship in the corporate venture capital activity: Firm structure and environment as contingencies* (Doctoral dissertation. Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal).
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: McGraw-Hill.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J., Jr. (1978). Organizational strategy, structure and process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Milliken, F. J. (1987). Three type of perceived uncertainty about the environment: State, effect, and response uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management* (2nd ed.). Harlow: Financial Times.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (2001). *O processo da estratégia* (J. S. Cook, Trad., 3a. ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Morais. A. B., Neto. (2020). *Resilência estratégica e desempenho organizacional. Um estudo de caso nos Correios*. (Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica das Organizações. Centro Universitário IESB, Brasília, DF, Brasil).
- Mousavi, S., Bossink, B., & VanVliet, M. (2019). Microfoundations of companies' dynamic capabilities forenvironmentally sustainable innovation: Case study insights from high-tech innovation in science-based companies. *Business Strategy and the Environment*, 28(2), 366-387.

- Muniz, L. O., F. (2011). *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*. (Dissertação de Mestrado em Organizações e Sociedade. Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, SC, Brasil).
- Muthén, B., & Kaplan, D. (1992). A comparison of some methodologies for the factor analysis of non-normal Likert variables. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 45(2), 19-30.
- Nagata, V. M. N. (2020). *O efeito das capacidades dinâmicas na sustentabilidade: Uma investigação multisetorial na perspectiva da teoria da visão baseada em recursos*. (Tese de Doutorado em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, SP, Brasil).
- Naman, J. L., & Slevin, D. P. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.
- Nascimento, J. C. H. B. N., & Macedo, M. A. M. (2016). Modelagem de equações estruturais com mínimos quadrados parciais: Um exemplo da aplicação do SmartPLS® em pesquisas em contabilidade. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 10(3), 289-313.
- Nedzinskas, Š., Pundzienė, A., Buožiūtė-Rafanavičienė, S., & Pilkienė, M. S. (2013). The impact of dynamic capabilities on SME performance in a volatile environment as moderated by organizational inertia. *Baltic Journal of Management*, 8(4), 376-396.
- Nelson, R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Ngibe, M., & Lekhanya, L. M. (2020). Environmental factors affecting innovative leadership towards sustainable growth of manufacturing small and medium enterprises. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 26(4), 1-18.
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: Issues and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Neves, J. A. B. (2018). *Modelo de equações estruturais: Uma introdução aplicada*. Brasília: Enap.
- Newey, L. R., & Zahra, S. A. (2009). The evolving firm: How dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship. *British Journal of Management*, 20(1), 81-100.
- Ngo, Q. H. (2022). Eficácia dos ajustes estratégicos em um mercado competitivo: Foco em pequenas empresas em um país emergente. *Revista de Administração de Empresas*, 62(6), p. 2021-0640.
- Nugroho, A., Prijadi, R., & Kusumastuti, R. D. (2022). Strategic orientations and firm performance: The role of information technology adoption capability. *Journal of Strategy and Management*, 15(4), 691-717.

- Okeyo, W. O., Gathungu, J., & K'Obonyo, P. K. (2014). The effect of business development services on performance of small and medium manufacturing enterprises in Kenya. *International Journal of Business and Social Research*, 4(6), 2-16.
- Oliveira, A. J., & Ferreira, A. M. (2021). As principais tipologias estratégicas: Uma revisão da literatura. *Gestão e Desenvolvimento*, 29(29), 159-176.
- Oliveira, A. J., & Ferreira, A. M. (2022). Estratégia e desempenho em empresas de mediação imobiliária: Análise relacional entre as variáveis. *Gestão e Desenvolvimento*, (30), 3-40.
- Oliveira, B. R. B., Salazar, V. S., Crêspo, P. M., Costa, C. S. R., & Kovacs, E. P. (2015). Estratégia competitiva em MPEs: Dimensões do processo e suas associações com as estratégias genéricas e funcionais. *Gestão & Produção*, 22(1), 119-132.
- Oliveira, L. D., Sobrinho. (2006). *Medição de desempenho organizacional nas indústrias de confecções na região metropolitana de Natal*. (Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis. Programa Multi-Institucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciência Contábeis da UNB, UFPB, UFPE, UFRN, Natal, RN, Brasil).
- Oliveira, R. R., Mesquita, J. M. C. de, & Mendonça, L. C. de. (2019). Taxonomia de estratégias abrangentes e competências organizacionais como influenciadores do desempenho: Análise no setor de joias, semijoias e bijuterias. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 12(3).
- Oliveira, W. L., Costa, A. C., Romão, L. M., & Oliveira, H. C. de. (2016). Mortalidade de micro e pequenas empresas: O que fazer pela sustentabilidade do empreendimento? *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo*, 1(3), 129-150.
- Oosterbeek, H., van Praag, M., & Ijsselstein, A. (2010). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation. *European Economic Review*, 54(3), 442-454.
- Parnell, J. A., Long, Z., & Lester, Don. (2015). Competitive strategy, capabilities, and uncertainty in small and medium sized enterprises (SMEs) in China and the United States. *Management Decision*, 53(2), 402-31.
- Pascuci, L. M., & Alves, C. (2018). Linear, adaptativo ou interpretativo? Compreendendo a dinâmica da formação de estratégias em pequenas empresas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(1), 130-161.
- Peinado, J., & Fernandes, B. H. R. (2012, out./nov./dez). Estratégia, competências e desempenho em empresas de pet shop: Evidências de um levantamento em Curitiba. *Revista de Administração*, 47(4), 609-623.

- Pereira, F. C. M., Jeunon, E. E., Barbosa, R. S., & Duarte, L. C. (2018). Inteligência competitiva como suporte à estratégia empresarial em micro e pequenas empresas: Um estudo na aerotrópole de Belo Horizonte. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 17(1), 93-111.
- Pereira, A., Júnior., & Pereira, V. S. (2023). Visão baseada em recursos e perspectiva contingente na relação entre diversificação geográfica dos negócios e desempenho organizacional. *BBR. Brazilian Business Review*, 20, 157-175.
- Pereira R. M.; Borini, F.; & Fischmann, A. A. (2017). Estilo cognitivo e as dimensões do processo de estratégia em micro e pequenas empresas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 6(3), 525-552.
- Pereira, V., & Antonialli, L. M. (2011). Ensino a distância: Estratégias de uma Universidade Federal. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 9(1), 33-48.
- Peroni, A. P. (2022). Comportamento Estratégico: Um estudo aplicado junto às vinícolas de Santa Catarina. *Revista Interdisciplinar da Farese*, 4.
- Perola, A. C., & Gimenez, F. A. P. (2003). Estratégia em pequenas empresas: Uma aplicação dos modelos de Miles e Snow e Kirton nas lojas varejistas dos shopping centers de Maringá - PR. *Anais do 27º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação (Enanpad)*, Atibaia, SP, Brasil.
- Peteraf, M., DiStefano, G., & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), p.1389-1410.
- Pezeshkan, A., Fainshmidt, S., Nair, A., Frazier, M. L., & Markowski, E. (2016). An empirical assessment of the dynamic capabilities – performance relationship. *Journal of Business Research*, 69(8), 2950-2956. doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.152
- Petrovski, E. F. (2017). *Ações de gestão para apoiar os núcleos de inovação tecnológica nas instituições de ensino superior*. (Tese de Doutorado em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Positivo, Curitiba, PR, Brasil).
- Pinho, C. A. D. (2021). Planejamento estratégico em indústria de panificação: uma análise bibliométrica da aplicação de ferramentas e tecnologias em padarias de pequeno porte.
- Piveta, M. N. (2022). *A influência de capacidades dinâmicas e incertezas ambientais na propensão para a internacionalização de empresas de base tecnológica em uma economia emergente* (Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil).
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

- Porter, M. E. (1991). *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 25-40.
- Porto, É. C., Brito, L. A. L., Silva, A. A., Bataglia, W., & Brito, E. Z. (2009). Ambientes organizacionais: Uma proposta de classificação com uso de munificência, dinamismo e complexidade. *Base*, 6(2), 101-119.
- Qian, X. (2021). *Dynamic capabilities of chinese small private vocational education and training institutions: A case-based research*. (Tese de Doutorado. Iscte - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal).
- Raasch, M. (2019). *Capacidade dinâmica produtiva, incerteza ambiental e desempenho organizacional: Uma análise em agroindústrias de micro e pequeno porte no sul do Brasil* (Master's thesis, Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, RS, Brasil).
- Ramos, S. C., Ferreira, J. M., & Gimenez, F. A. P. (2008). Comportamento estratégico e cognição: Organizações atuando em um mundo construído. *Anais do 5º Encontro de Estudos Organizacional da ANPAD*, Belo Horizonte, MG, Brasil.
- Rashidirad, M., & Salimian, H. (2020). SMEs' dynamic capabilities and value creation: The mediating role of competitive strategy. *European Business Review*.
- Regnér, P. (2015). Relating strategy as practice to the resource-based view, capabilities perspectives and the micro-foundations approach. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidi, & E. Vaara (Eds.). *Cambridge handbook of strategy as practice* (2nd ed., pp. 301-316). Cambridge: Cambridge University Press.
- Regnér, P. (2008). Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. *Human Relations*, 61(4), 565-588.
- Ribeiro, R., Rossetto, C. R., & Verdinelli, M. A. (2011). Comportamento estratégico da empresa e a visão baseada em recursos: Um estudo no setor varejista de material de construção. *Gestão & Produção*, 8(1), 175-192.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2008). Measuring organizational performance as a dependent variable: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Richardson, R. J. (2011). *Pesquisa social: Métodos e técnicas*. 3a ed. São Paulo: Atlas.
- Rodrigues, M. G., & Costa, F. J. P. (2021). Estratégia organizacional e cenários de incerteza. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 12(1), 140-146. <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.001.0011>
- Rodrigues, M., Franco, M., Silva, R., & Oliveira, C. (2021). Success Factors of SMEs: Empirical study guided by dynamic capabilities and resources-based view. *Sustainability*, 13(21), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su132112301>

- Rodrigues, V. M., & Oliveira, U. R. de. (2020). Indicadores de desempenho para micro e pequenas empresas – um estudo de campo no município de Volta Redonda. *Revista Valore*, 5, 5006.
- Rodríguez-Serrano, M. A., & Martín-Armario, E. (2019). Born-Global SMEs, performance, and dynamic absorptive capacity: Evidence from spanish firms. *Journal of Small Business Management*, 57, 298-326.
- Rosenbusch, N., Rauch, A., & Bausch, A. (2013). The mediating role of entrepreneurial orientation in the task environment-performance relationship: A meta-analysis. *Journal of Management*, 39(3), 633-659.
- Roy, K., & Khokle, P. (2016). Staged Development of Dynamic Capabilities: A Study of International Joint Ventures in India. *Thunderbird International Business Review*, 58(6), 537-554.
- Rueda-Manzanares, A., Aragón-Correa, A., & Sharma, S. (2008). The influence of stakeholders on the environmental strategy of service firms: The moderating effects of complexity, uncertainty and munificence. *British Academy of Management*, 19(2), 185-203.
- Sandberg, W. R., Robinson, R. B., & Pearce II, J. A. (2001, Oct./Dec.). Why small businesses need a strategic plan. *Business and Economic Review*, 48(1), 12-15.
- Santana, E. N., Cunha, L. P., & Mariz, F. B. A. R. (2016). Indicadores de desempenho para micro e pequenas empresas: Análise da literatura e estudo de caso. *Anais do XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brasil*, Joao Pessoa, PB, Brasil.
- Santos, G. S., Patzold, L. J., & Sehnem, S. (2014). Análise do comportamento estratégico a partir do estudo do voluntarismo, determinismo e das forças competitivas: Um estudo de caso em uma pequena e média empresa catarinense. *Anais do III SINGEP e II S2IS*, São Paulo, SP, Brasil.
- Santos, I. L., & Marinho, S. V. (2018). Relationship between entrepreneurial orientation, marketing capability and business performance in retail supermarkets in Santa Catarina (Brazil). *Innovation & Management Review*, 15(2), 18-136.
- Santos, J. B., & Brito, L. A. L. (2012). Toward a subjective measurement model for firm performance. *BAR-Brazilian Administration Review*, 9, 95-117.
- Santos, J. M. (2021). Importância da internacionalização de micro e pequenas empresas *Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)*, 5(1).
- Santos, K. P. (2020). *Estratégias de adaptação em tempos de pandemia – Um estudo de caso de micro e pequenas empresas de materiais de construção*. (Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil).

- Santos, P. A., Reis, K. E. G., Ferreira, J. C. B., & Ferreira, F. L. (2020). Perfil estratégico de gestores em pequenas e médias empresas nascentes no Centro-Oeste mineiro: Uma análise multivariada. *Revista da Micro e Pequena Empresa (RMPE)*, 14(2), 44-60.
- Santos, S. S. S. dos, Begnini, S., & Carvalho, C. E. (2020). O efeito do uso das mídias sociais e das capacidades dinâmicas no desempenho mercadológico de micro, pequenas e médias empresas. *Revista Brasileira de Marketing*, 19(1), 174-196.
- Saraiva, A. F. da S., Andrade, G. N. S. de, Oliveira, N. M. de, & Luz, R. A. da. (2020). Alocação espacial e associações geográficas das micro e pequenas empresas nos setores produtivos da microrregião de Imperatriz-Ma, Brasil. *Gestão & Regionalidade*, 36(107).
- Sauan, P. K. (2014). *Gestão como fonte de vantagem competitiva e desempenho superior: Um estudo no setor de embalagens*. (Tese de Doutorado. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil).
- Saul, C. J., & Gebauer, H. (2018). Born solution providers – Dynamic capabilities for providing solutions. *Industrial Marketing Management*, 73, 31-46.
- Scherer, J. (2017). Aplicação das capacidades dinâmicas para inovação: Identificação das rotinas associadas ao processo de inovação em uma empresa de grande porte. *Revista Ingeniería Industrial*, 16(2), 129-140. <https://doi.org/10.22320/S07179103/2017.08>.
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179-203.
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390-439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>
- Schmidt, S., & Bohnenberger, M. C. (2009). Perfil empreendedor e desempenho organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 13(3), 450-467.
- Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42.
- Sebrae (2020). *Unidade de gestão estratégica - O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios* (2a ed.). Recuperado de <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%ADrusnas-MPE-2%C2%AA-edi%C3%A7%C3%A3o-geral-v4-1.pdf>
- Sebrae. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2022). *Data SEBRAE*. Recuperado de <https://datasebrae.com.br/>

- Sebrae. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2019). *Microempresa, empresa de pequeno porte e microempreendedor individual: diferenças e características*. Recuperado de <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/epp-microempresa-mei/>
- Sharfman, M. P., & Dean, J. W., Jr. (1991). Conceptualizing and measuring the organizational environment: A multidimensional approach. *Journal of Management*, 17(4), 681-700.
- Sharma, P., Leung, T. Y., Kingshott, R. P. J., Davcik, N. S., & Cardinali, S. (2020). Managing uncertainty during a global pandemic: An international business perspective. *Journal of Business Research*, 116, 188-192. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.026>
- Shoham, A., Asseraf, Y., Lev, S., & Fiegenbaum, A. (2017). Marketing and technological absorptive capacities: Environmental antecedents and performance outcomes in high-tech firms. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 24(3), 165-182.
- Silva, A. A., & Porto, E. C. (2009) O ambiente organizacional e a percepção de incerteza na indústria de transformação brasileira. *Anais do 33º Encontro Anual da ANPAD*, São Paulo, SP, Brasil.
- Silva, J. D. (2015). Mensuração do nível de percepção da incerteza subjetiva dos empreendedores de MPES brasileiras. *Revista de Administração IMED*, 5(1), 1-9.
- Silva, J. F., & Costa, L. S. V. (2016). As tipologias estratégicas “realmente existem”? *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 7(3), 110-140.
- Silva, M. S. A. da, Danjour, M. F., Medeiros, B. C., & Añez, M. E. M. (2019). Inovação e capacidades dinâmicas: As relações entre as múltiplas inovações e as capacidades de detecção, captura e reconfiguração nas academias fitness. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 8(1), 52-76.
- Silva, M. Z., Bilk, A., & Vogt, M. (2020). Percepção de incerteza no ambiente: Reflexo na pesquisa em contabilidade gerencial no período de 1984 a 2016. *Pensar Contábil*, 22(77), 22-33.
- Silva, T. B. de J., Sousa, A. M. de, Lay, L. A., Cruz, L. G., & Meurer, R. M. (2019). Comportamento estratégico e desempenho econômico financeiro das organizações do agronegócio listadas na B3. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 12(3).
- Silva, T. B. J., Souza, A. M., Lay, L. A., Cruz, L. G., & Meurer, R. M. (2019). Comportamento estratégico e desempenho econômico-financeiro das organizações do agronegócio listadas na B3. *Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios*, 12(3).
- Silva, T. B. D. J., Beuren, I. M., Monteiro, J. J., & Lavarda, C. E. F. (2022). Comportamento estratégico e uso dos sistemas de controle gerencial em

- cooperativas agroindustriais. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24, 112-125.
- Silveira-Martins, E., & Vaz, C. S. (2017). Orientação empreendedora associada ao desempenho: Uma análise de agroindústrias do RS, Brasil. *Revista Agroalimentaria*, 23(44), 93-105.
- Simões, R. R. (2022). *O excesso de confiança gerencial e seu efeito sobre estratégia empresarial: uma análise de empresas brasileiras de capital aberto listadas na Brasil, bolsa, balcão (B3)*. (Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis. Universidade Federal da Bahia, Salvador, BA, Brasil).
- Simons, R. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Singh, S., Darwish, T. K., & Potočnik, K. (2016). Measuring organizational performance: A case for subjective measures. *British Journal of Management*, 27(1), 214-224.
- Siqueira, D. D., Mazzer, L. P., & Barreto, I. G. (2018). Associação entre variáveis contingenciais e necessidade de informações gerenciais: Um estudo empírico em micro e pequenas empresas de Monteiro/PB. *XII Congresso UFPE Ciências Contábeis*, Recife, PE, Brasil.
- Snow, C. C., Miles, R. E., & Miles, G. (2005). A configurational approach to the integration of strategy and organization research. *Strategic Organization*, 3, 431-439. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/1476127005057965>
- Soares, M. L., Teixeira, O. R. de P., & Pelissari, A. S. (2011). Comportamento organizacional: Uma aplicação da tipologia de Miles e Snow no setor hoteleiro de Florianópolis-SC. *Revista de Administração da UFSM*, 4(2), 251-267.
- Souza, C. P. S., & Takahashi, A. R. W. (2019). Dynamic capabilities, organizational learning and ambidexterity in a higher education institution. *The Learning Organization*, 26(4), 397-411.
- Souza, M., & Mazzali, L. (2008). Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: Heterogeneidade e formas de inserção. *Gestão & Produção*, 15(3), 591-603.
- Souza, N. D., & Santa Maria, M. B. D. R. (2022). O ambiente externo como agente na orientação empreendedora das startups da Região Metropolitana de Porto Alegre. *Anais da Mostra de Iniciação Científica do Cesuca-ISSN 2317-5915*, (16), 599-609.
- Street, C., Gallupe, B., & Baker, J. (2017). Strategic alignment in SMEs: Strengthening theoretical foundations. *Communications of the Association for Information Systems*, 34(1), p. 555-589.

- Sugahara, C. R., Jannuzzi, C. A. S. C., & Falsarella, O. M. (2018). Os componentes do ambiente interno e externo na geração da inovação nas organizações. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 12(1).
- Sunder, M. V., Ganesh, L. S., & Marathe, R. R. (2019). Dynamic capabilities: A morphological analysis framework and agenda for future research. *European Business Review*, 31(1), 25-63.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Allyn & Bacon.
- Tamanna, M., & Sharma, S. K. (2020) Do resilient organizations enhance organizational performance? *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(2), 3610-3612.
- Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm performance: Definition and measurement models. *European Scientific Journal*, 15(1), 93-106.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216.
- Teece, D. J. (2018a). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49.
- Teece, D. J. (2018b). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Cambridge University Press*, 24(3), 359-368.
- Teece, D. J., Peteraf, M. A., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty and entrepreneurial management in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 1-33.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AIDSMJ882>3.0.CO;2-Z
- Teixeira, C. A. C., Dantas, G. G. T., & Barreto, C. A. (2018). A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. *Revista Eletrônica Científica da FAESB*, 1(2), 104-123.

- Teixeira, O. R. de P., Rossetto, C. R., & Carvalho, C. E. (2009). O relacionamento entre o ambiente organizacional e o comportamento estratégico: Um estudo no setor hoteleiro de Florianópolis – SC. *Turismo: Visão e Ação*, 11(2), 157-174.
- Terence, A. C. F., & Escrivão, E., Fº., (2001). As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático. *Anais do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, Londrina, PA, Brasil.
- Tondolo, V. A. G., & Bitencourt, C. C. (2014). Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. *Brazilian Business Review*, 11(5), 124-147.
- Tondolo, V. A. G., Tondolo, R. da R. P., Puffal, D. P., & Bitencourt, C. C. (2015). Capacidades dinâmicas e capital social organizacional: Um estudo exploratório em ambiente de incubadora e parque tecnológico. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, 8(4), 666-684.
- Triviños, A. N. S. (2010). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Turulja, L., & Bajgoric, N. (2019). Innovation, firms' performance and environmental turbulence: Is there a moderator or mediator? *European Journal of Innovation Management*, 22(1), 213-232.
- Uhlaner, L. M., Van, S, A., Duplat, V., & Zhou, H. (2013). Disentangling the effects of organizational capabilities, innovation and firm size on SME sales growth. *Small Business Economics*, 41(3), 581-607. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9455-7>
- Vargas-Hernandez, J. G., & Muratalla-Bautista, G. (2017). Dynamic capabilities analysis in strategic management of learning and knowledge absorption. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 16(1), 227-260.
- Vasconcelos, F. C., & Cyrino, A. B. (2000). Vantagem competitiva: Os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40(1), 20-37.
- Verdu, F. C., & Bulgacov, S. (2000). Escolha estratégica: O papel do dirigente e as forças ambientais e estruturais. *Anais do 24º EnANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração*, Florianópolis, SC, Brasil.
- Venkatraman, N., & Prescott, J. E. (1990). Environment-strategy coalignment: An empirical test of its performance implications. *Strategic Management Journal*, 11(1), 1-23.
- Vicente, A. R. P., Rosa, R. A., May, M. R., & Takahashi, A. R. W. (2015). Capacidades dinâmicas: Um estudo bibliométrico a partir de publicações em periódico e eventos científicos nacionais. *VIII SemeAd - Seminários em Administração*, São Paulo, SP, Brasil.

- Vickers, I., & Lyon, F. (2014). Beyond green niches? Growth strategies of environmentally-motivated social enterprises. *International Small Business Journal*, 32(4), 449-470. <https://doi.org/10.1177/0266242612457700>
- Vidal, D. F., Barbosa, J. G. P., & Bouzada, M. A. C. (2014). A relação entre pressão ambiental e comportamento estratégico: uma pesquisa em MPE do setor de autopeças. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 13(3), 48-62.
- Vieira, J., Neto, Marinho, M. S., & Carvalho, P. S. (2018). Desafios da implantação do planejamento estratégico pela micro e pequena empresa. *Desafios*, 39(33), 1-15.
- Vij, S., & Bedi, H. S. (2016). Are subjective business performance measures justified? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 603-621.
- Vogel, R., & Güttel, W. (2013). The dynamic capability view in strategic management: a bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15, 426- 446.
- Vogt, M., Bilk, A., & Silva, M. Z. I. (2019). Incerteza ambiental na contabilidade gerencial: Perspectivas futuras. *Revista Pretexto*, 20(4), 45-59.
- Vu, H. M. (2020). A review of dynamic capabilities, innovation capabilities, entrepreneurial capabilities and their consequences. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 485-494.
- Wales, W., Monsen, E., & Mckelvie, A. (2011). The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 895-923.
- Wamba, S. F., Dubey, R., Gunasekaran, A., & Akter, S. (2020). The performance effects of big data analytics and supply chain ambidexterity: The moderating effect of environmental dynamism. *International Journal of Production Economics*, 222, 107498.
- Wang, C. K., & Ang, B. L. (2004). Determinants of venture performance in Singapore. *Journal of Small Business Management*, 42(4), 347-363.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Wang, H., Feng, J., Zhang, H., & Li, X. (2020). The effect of digital transformation strategy on performance: The moderating role of cognitive conflict. *International Journal of Conflict Management*, 31(3).
- Wecker, A. C., Froehlich, C., & Albornoz, G. M. (2021). Capacidades dinâmicas e estratégias para enfrentamento da crise diante da pandemia. *RGO - Revista Gestão Organizacional*, 14(1), 10-32.
- Widodo, W. (2011). Building strategy quality. *International Journal of Business and Management*, 6(8), 22-31.

- Wilden, R., Devinney, T. M., & Dowling, G. R. (2016). The architecture of dynamics capability research: Identifying the building blocks of a configurational approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 997-1076.
- Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Linges, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: Strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46(1), 72-96.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Yanes-Estévez, V., García-Perez, A. M., & Oreja-Rodríguez, J. R. (2018). The strategic behaviour of SMEs. *Administrative Science*, 8(4), 1-21. doi:10.3390/admsci8040061
- Yoshikuni, A. C., Favaretto, J. E. R., Albertin, A. L., & Meirelles, F. (2017, May). Exploration, exploitation e desempenho organizacional: Os efeitos da moderação do uso efetivo dos sistemas de informação no processo de planejamento estratégico. *14th CONTECSI - International Conference on Information Systems and Technology Management*, São Paulo, SP, Brasil.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. doi:10.5465/amr.2002.6587995
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43(4), 917-955.
- Zhang, J., & Wu, W. P. (2017). Leveraging internal resources and external business networks for new product success: A dynamic capabilities perspective. *Industrial Marketing Management*, 61, 170-181.
- Zaluski, F. C. (2020). *Proposição e validação de escala de mensuração dos elementos componentes e mecanismos organizacionais de desenvolvimento de capacidades dinâmicas em organizações*. (Tese de Doutorado em Administração. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, RS, Brasil).
- Zica, R. M. F., Martins, H. C., & Gonçalves, C. A. (2018). Desempenho em pequenas empresas: Proposta de um modelo multidimensional de mensuração a partir dos indicadores de Barney. *Anais do Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, São Paulo, SP, Brasil.
- Zollo, M., Bettinazzi, E. L., Neumann, K., & Snoeren, P. (2016). Toward a comprehensive model of organizational evolution: Dynamic capabilities for innovation and adaptation of the enterprise model. *Global Strategy Journal*, 6(3), 225-244.
- Zollo, M., & Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351. I

Zou, S., Taylor, C. R., & Osland, G. E. (1998). The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure. *Journal of International Marketing*, 6(3), 37-58.

Apêndices

Apêndice A – Carta de apresentação

Prezado empresário,

Sou aluna do curso de doutorado em Administração da Universidade FUMEC e dirijo-me muito respeitosamente ao(à) Sr.(a), com o intuito de solicitar sua colaboração para conduzir minha pesquisa, que se encontra em fase de elaboração da tese de doutorado, orientada pelo professor Dr. Daniel Jardim Pardini.

A referida pesquisa trata da influência da incerteza ambiental no comportamento estratégico, na capacidade dinâmica e no desempenho de micro e pequenas empresas do setor de panificação de Belo Horizonte. Por se tratar de um tema que diz respeito à sua empresa, considero sua participação nesta pesquisa muito valiosa. Ressalto que os dados obtidos da sua empresa terão a finalidade de cumprir as exigências para minha obtenção do título de doutor do Programa de Pós-Graduação em Administração (Doutorado).

As respostas obtidas no questionário anexo serão apresentadas de forma agregada, e os dados obtidos de cada empresa não serão destacados individualmente.

Sabemos que o tempo de todos é bastante escasso, mas gostaria de contar com o seu apoio nesta etapa fundamental do trabalho final. O tempo para conclusão deste questionário é de aproximadamente 15 minutos.

Agradeço antecipadamente sua participação e boa vontade e me coloco à disposição para mais esclarecimentos no e-mail: marina_magda28@yahoo.com.br

Cordialmente,

Marina Magda de Oliveira
Doutoranda

Apêndice B – Instrumento de coleta de dados

A influência da incerteza ambiental no comportamento estratégico, nas capacidades dinâmicas e no desempenho de micro e pequenas empresas : Um estudo aplicado junto às panificadoras de Belo Horizonte é o título de uma pesquisa sob responsabilidade da pesquisadora Marina Magda de Oliveira e sob orientação do Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini, ambos membros da Universidade FUMEC.

Caso você concorde em participar da pesquisa, leia com atenção os seguintes pontos:

- 1) Você é livre para, a qualquer momento, recusar-se a responder às perguntas que lhe ocasionem constrangimento de qualquer natureza.
- 2) Você pode deixar de participar da pesquisa e não precisa apresentar justificativas para tal.
- 3) Sua identidade será mantida em sigilo.
- 4) Caso você queira, poderá ser informado(a) de todos os resultados obtidos com a pesquisa, independentemente do fato de mudar seu consentimento em participar da pesquisa.

Parte 1 – Perfil do Entrevistado

1.1 Como proprietário e/ou gestor, qual a função que ocupa na empresa?

Diretor Gerente Supervisor Outros

1.2 Gênero

Masculino Feminino

1.3 Idade

Inferior a 30 anos Entre 31 e 40 anos Entre 41 e 50 anos Acima de 50 anos

1.4. Nível de escolaridade

Fundamental
 Médio
 Superior
 Fundamental incompleto

- Médio incompleto
 Superior incompleto

Parte 2 – Perfil da empresa

2.1 Como você classifica o ramo da empresa em que opera?

- Comércio Serviços Indústria

2.2 Qual o número atual de funcionários da empresa?

- Até 9 pessoas De 10 a 49 pessoas De 50 a 99 pessoas Acima de 100 pessoas
 Até 19 pessoas De 20 a 99 pessoas De 100 a 499 pessoas Acima de 499 pessoas

2.3 Há quanto tempo existe a empresa?

- Até 2 anos De 3 a 5 anos De 6 a 10 anos Acima de 10 anos

Parte 3 – Incerteza ambiental

Para cada afirmação assinale apenas uma alternativa de 0 a 10, para indicar o seu grau de concordância. O valor 0 (zero) indica que discorda totalmente, ao passo que o valor 10 (dez) indica que concorda totalmente.

- 3.1 E difícil entender como está evoluindo nosso mercado.(C) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 3.2 É difícil obter informações importantes para tomar decisões em nosso segmento. (C) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 3.3 Muitas vezes, precisamos tomar decisões sem saber que resposta nós receberemos do mercado (clientes, concorrentes, etc). (C) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 3.4 Em nosso mercado há muitos diferentes tipos de serviços/produtos sendo ofertados com características e preços diferenciados.(C) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 3.5 As condições econômicas que influenciam nosso mercado têm mudado muito nos últimos 3 anos. (D) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 3.6 As necessidades dos nossos potenciais consumidores têm mudado muito nos últimos 3 anos.(D) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 3.7 A atuação dos nossos concorrentes tem mudado muito nos últimos 3 anos.(D) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 3.8 A regulamentação do setor tem mudado muito nos últimos 3 anos. (D) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 3.9 Nosso mercado tem crescido muito nos últimos 3 anos. (M) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3.10 As condições gerais do nosso mercado têm melhorado nos últimos 3 anos (economia, fornecedores, mão de obra, clientes, recursos). (M) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3.11 Há clientes, fornecedores e outros recursos disponíveis para todas as empresas que atuam no nosso segmento. (M) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3.12 O ambiente empresarial no qual estamos inseridos nos oferece mais oportunidades do que ameaças. (M) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Legenda: (C) = Complexidade Ambiental, (D) = Dinamismo Ambiental, (M) = Munificência Ambiental

Parte 4 – Tipologia Estratégica

Para cada afirmação, assinale apenas uma alternativa.

4.1 Os serviços e produtos que são oferecidos aos nossos clientes são mais bem caracterizados como:

serem mais inovadores, em contínuo estado de transformação.(P)

serem alguns bastante estáveis no mercado enquanto outros são inovadores. (A)

serem bem focados, estáveis e bem definidos no mercado. (D)

estarem em estado de transição e são baseados em respostas a oportunidades ou ameaça do mercado ou ambiente.(R)

4.2 Nossa empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que:

oferece poucos produtos e serviços, porém selecionados e de alta qualidade.(D)

adota novas ideias e inovações, mas somente após análise cuidadosa.(A)

reage às oportunidades e ameaças de mercado para manter e reforçar sua posição.(R)

tem reputação de ser inovadora e criativa.(P)

4.3 O tempo investido por nossa empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser mais bem descrito como:

intenso, pois a empresa está constantemente monitorando o mercado.(P)

mínimo, já que a empresa realmente não passa muito tempo monitorando o

mercado.(D)

médio, uma vez que a empresa gasta algum tempo monitorando o mercado.(A)

esporádico, pois às vezes a empresa gasta um bom tempo e outras vezes ela gasta pouco tempo monitorando o mercado.(R)

4.4 A variação de nossa demanda é devido muito provavelmente a:

nossa prática de nos concentrarmos no desenvolvimento dos mercados a que já servimos.(D)

nossa prática de respondermos às pressões do mercado, correndo poucos riscos.(R)

nossa prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de serviços e produtos.(P)

nossa prática de nos aprofundarmos nos mercados a que já servimos e no qual adotamos novos serviços e produtos somente após análise cuidadosa do seu potencial.(A)

4.5 Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e o compromisso com:

manter os custos sob controle.(D)

analisar cuidadosamente nossos custos e receitas para manter os custos sob controle, seletivamente gerar novos serviços e produtos e entrar em novos mercados.(A)

garantir que pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos serviços e produtos e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis.(P)

resguardar a empresa contra ameaças críticas adotando as ações que sejam necessárias.(R)

4.6 As habilidades que os funcionários da empresa têm podem ser mais bem caracterizadas como:

analíticas, pois elas os capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados.(A)

especializadas, pois são concentradas em poucas áreas específicas.(D)

amplas e empreendedoras, uma vez que são diversas, flexíveis e os habilitam a mudar de forma criativa.(P)

flexíveis, já que estão relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.(R)

4.7 Uma proteção da empresa contra concorrentes é:

a habilidade da empresa para analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado.(A)

ser capaz de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.(D)

ser capaz de responder a novas tendências mesmo que, quando elas surgem, possuam apenas um potencial moderado.(R)

ser capaz de desenvolver novos serviços e produtos e novos mercados de maneira consistente.(P)

4.8 O gerenciamento da empresa tende a concentrar-se em:

manter uma situação segura por meio de medidas de controle de custos e qualidade.(D)

analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas que apresentam potencial e, ao mesmo tempo, manter a situação financeira protegida.(A)

realizar atividades ou negócios que mais necessitam de atenção em vista das oportunidades ou problemas que estão sendo enfrentados.(R)

desenvolver novos serviços ou se expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado.(P)

4.9 A organização se prepara para o futuro da seguinte forma:

identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata.(R)

identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de serviços ou produtos inovadores no ramo de negócio da nossa empresa ou possam atender a novos mercados.(P)

identificando aqueles problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar nossos serviços ou produtos e nossa posição de mercado.(D)

identificando as tendências de negócios cujo potencial a longo prazo já foi

demonstrado por outras empresas e podem ajudar a resolver os problemas relativos aos produtos/serviços de nossa empresa.(A)

4.10 A estrutura de nossa empresa é:

- funcional por natureza (organizada em departamentos).(D)
- orientada pela oferta de serviço e produto ou pela demanda do mercado.(P)
- essencialmente funcional, porém possui também uma estrutura orientada para serviços ou mercados nas áreas que são mais novas.(A)
- continuamente flexível para permitir um melhor aproveitamento das oportunidades ou resolver problemas assim que eles surgem.(R)

4.11 Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são mais bem descritos como:

- descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem. (P)
- orientados para solicitações de relatórios que exigem atenção imediata (R)
- centralizados e basicamente de responsabilidade da alta gerência.(D)
- centralizados em áreas de serviços e produtos mais estáveis e mais participativos em áreas mais novas ou emergentes.(A)

Legenda: (D) = Defensiva, (P) = Prospectiva, (A) = Analítica e (R) = Reativa

Parte 5 – Capacidades Dinâmicas

Para cada afirmação assinale apenas uma alternativa de 0 a 10, para indicar o seu grau de concordância. O valor 0 (zero) indica que discorda totalmente, ao passo que o valor 10 (dez) indica que concorda totalmente.

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5.1 Nossa empresa está constantemente investindo em atividades de pesquisa para identificar novas oportunidades de mercado. (sense)

5.2 Nossa empresa está constantemente buscando e explorando novos mercados, tanto nos negócios em que estamos atualmente quanto em outros negócios ou setores. (sense)

- 5.3 Nossa empresa monitora a evolução estrutural de nosso negócio/setor. (sense) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 5.4 Nossa empresa monitora e compreende as demandas atuais e futuras do mercado, fornecedores e concorrentes. (sense) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 5.5 Os proprietários e a gerência da nossa empresa sabem como interpretar o ambiente de negócios e em quais mercados devem se concentrar. (sense) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 5.6 Nossa empresa está constantemente buscando informações de diferentes fontes, como notícias, contatos formais e informais com clientes, concorrentes, fornecedores, feiras, etc. (sense) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 5.7 Nossa empresa adota processos formais planejados e organizados para coleta, análise e uso de informações sobre o mercado. (sense) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 5.8 Nossa empresa tende a lidar muito bem com a mudança de mercado e a incerteza. (seize) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 5.9 Nossa empresa aproveita muito bem as oportunidades que identificamos e que julgamos serem boas para nossos negócios. (seize) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 5.10 Nossa empresa tem uma grande capacidade de criar, ajustar e, quando necessário, redesenhar nosso plano de negócios. (seize) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 5.11 Nossa empresa está constantemente desenvolvendo novos produtos, serviços ou processos para aproveitar novas oportunidades de mercado. (seize) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 5.12 Nosso plano de negócios identifica e segmenta nossos mercados alvos. (seize) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 5.13 Nossa empresa sempre avalia várias alternativas antes de tomar decisões. (seize) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 5.14 Nossa empresa tem um profundo conhecimento das necessidades de nossos clientes. (seize) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 5.15 Sabemos como configurar e reconfigurar nossos recursos e nossa estrutura organizacional para nos ajustar às mudanças e ao crescimento de nossos negócios. (reconfiguration) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 5.16 Nossa empresa é flexível.(reconfiguration) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 5.17 Achamos fácil implementar e gerenciar parcerias com organizações externas. (reconfiguration) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 5.18 Achamos fácil integrar em nossos negócios os benefícios obtidos de parcerias externas. (reconfiguration) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5.19 Os benefícios que obtemos por meio de parcerias com outras empresas geram constantemente valor para nossos clientes. (reconfiguration) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5.20 Nossa empresa tem uma forte capacidade de integrar conhecimento com parceiros externos. (reconfiguration) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5.21 Constantemente identificamos oportunidades de parcerias com organizações externas. (reconfiguration) 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Parte 6 – Desempenho Organizacional

Esta parte está relacionada ao desempenho organizacional de sua empresa, nos últimos três anos. Por favor, marque o número que melhor representa a estimativa do desempenho de SUA EMPRESA, em comparação ao de seus competidores mais próximos, em seu setor de atuação. O valor 0 (zero) indica que está abaixo da média, ao passo que o valor 10 (dez) indica que está cresceu acima da média.

6.1 Como você avalia a rentabilidade de sua empresa em relação aos concorrentes. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6.2 Como você avalia o volume de vendas de sua empresa em relação aos concorrentes. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6.3 Como você avalia a satisfação dos clientes de sua empresa em relação aos concorrentes. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6.4 Como você avalia a participação de mercado de sua empresa em relação aos concorrentes. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6.5 Como você avalia a lucratividade de sua empresa em relação aos concorrentes. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6.6 Como você avalia a satisfação dos seus funcionários em relação aos concorrentes. 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10