

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Henrique Faverzani Drago

**CAPACIDADES DINÂMICAS PRODUTIVAS, COMPORTAMENTO  
ESTRATÉGICO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO  
NAS MICROCERVEJARIAS ARTESANAIS**

Santa Maria, RS  
2023

Henrique Faverzani Drago

**CAPACIDADES DINÂMICAS PRODUTIVAS, COMPORTAMENTO  
ESTRATÉGICO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO  
NAS MICROCERVEJARIAS ARTESANAIS**

Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Doutor em Administração**.

Orientador: Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura

Coorientadora: Profa. Luciana Santos Costa Vieira da Silva

Santa Maria, RS  
2023

Faverzani Drago, Henrique  
CAPACIDADES DINÂMICAS PRODUTIVAS, COMPORTAMENTO  
ESTRATÉGICO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NAS  
MICROCERVEJARIAS ARTESANAIS / Henrique Faverzani Drago.  
2023.  
284 p.; 30 cm

Orientador: Gilnei Luiz de Moura  
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de  
Pós-Graduação em Administração, RS, 2023

1. Capacidades Dinâmicas 2. Cervejaria 3. Estratégia  
4. Capacidades Dinâmicas Produtivas 5. Desempenho I.  
Luiz de Moura, Gilnei II. Título.

Henrique Faverzani Drago

**CAPACIDADES DINÂMICAS PRODUTIVAS, COMPORTAMENTO  
ESTRATÉGICO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO  
NAS MICROCERVEJARIAS ARTESANAIS**

Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Doutor em Administração**.

Aprovada em 07 de dezembro de 2023

---

Gilnei Luiz de Moura, Doutor (UFSM)  
(Presidente/Orientador)

---

Elvis Silveira Martins, Doutor (UFPEL)

---

Wesley Vieira da Silva, Doutor (UFAL)

---

Luis Felipe Dias Lopes, Doutor (UFSM)

---

Roberto Schoproni Bichuti, Doutor (UFSM)

Santa Maria, RS  
2023

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, *Italo* e *Vera*, que deram a mim a maior oportunidade: a vida. Além disso, eles sempre me indicaram qual era o melhor caminho a seguir e sempre deram total liberdade e apoio em todas as decisões que tive ao longo de toda minha caminhada. Dedico também à minha mulher/parceira/companheira, *Luciana*, pela compreensão, paciência, apoio e suporte na minha vida pessoal, profissional e acadêmica.  
Amo vocês!

## AGRADECIMENTOS

Seria impossível chegar à conclusão desta etapa sem ter contado com a ajuda, parceria, ensinamentos ou mesmo a compreensão de algumas pessoas. Por esse motivo, sentido, agradeço:

- A Deus pela vida, por ter saúde, pela família, pelos amigos e colegas que me foram proporcionados durante toda essa jornada;

- À minha esposa Luciana, pelo amor, parceria e suporte incondicional;

- Aos meus pais Italo e Vera, pelo apoio de sempre;

- Aos demais familiares e amigos que foram presentes na minha vida desde a minha infância, principalmente à minha irmã Aline, minhas avós, meu avô, tios, tias, madrinha;

- Ao meu orientador, prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura, pela paciência, compreensão, pelos ensinamentos passados, mas principalmente por me abrir as portas e me oportunizar ser seu orientando;

- A minha coorientadora, prof<sup>a</sup> Dra. Luciana Vieira, pelo apoio prestado em todos os momentos que solicitei;

- Ao prof. Dr. Luis Felipe Lopes, pela paciência e ajuda em inúmeros momentos durante a conclusão deste trabalho;

- Aos meus colegas/amigos do PPGA, Glauco Rodrigues e Fabíola Kaczan, pela parceria em vários momentos nesses últimos anos de estudos e pesquisas;

- Aos meus colegas de trabalho, que compreenderam e supriram minha ausência em alguns momentos dessa caminhada;

- À banca examinadora, pelas contribuições que maximizaram a qualidade desta pesquisa;

- Aos meus amigos, que de alguma forma colaboraram com essa etapa, ainda que fosse pela compreensão do meu não comparecimento em alguns churrascos;

- A todos os professores, educadores que em algum momento fizeram parte da minha vida escolar/acadêmica e colaboraram com a minha educação;

- À Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), pela oportunidade de cursar o Doutorado em uma instituição pública de qualidade, referência nacional e internacional em ensino, pesquisa e extensão.

- Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), e à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS), que financiaram etapas de pesquisas que também foram utilizadas para esta presente Tese.

**A todos, muito obrigado!**

## RESUMO

# CAPACIDADES DINÂMICAS PRODUTIVAS, COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NAS MICROCERVEJARIAS ARTESANAIS

AUTOR: Henrique Faverzani Drago

ORIENTADOR: Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura

No atual ambiente global de negócios em constante mudança, as organizações precisam ter atenção na elaboração de formas inovadoras de desenvolvimento. Nesse contexto, verifica-se que o mercado brasileiro de cervejas passa por uma grande transformação, com o surgimento de microcervejarias artesanais, as quais fabricam produtos distintos e de qualidade superior. Esse novo mercado encontra-se em expansão, diante disso, surge o seguinte problema de pesquisa: Qual a influência das capacidades dinâmicas produtivas e do comportamento estratégico no desempenho organizacional das microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul? Em busca de respostas, buscou-se identificar o perfil das microcervejarias e de seus dirigentes; verificar qual tipo de comportamento estratégico é predominante; compreender quais capacidades dinâmicas produtivas se destacam; verificar o atual cenário do desempenho organizacional; identificar a relação existente entre a capacidade dinâmica produtiva e desempenho organizacional, e se essa relação é moderada pelo comportamento estratégico; elaborar e validar o instrumento de mensuração de capacidade dinâmica produtiva; verificar quais fatores e características causam impacto; analisar quais impactos foram gerados pela pandemia de Covid-19. Uma das justificativas para o desenvolvimento deste estudo diz respeito ao crescimento do setor no Brasil nos últimos anos. Em 2010, havia 114 cervejarias registradas e, em 2022, esse número subiu para 1.729. O estudo de natureza aplicada, de abordagem qualitativa e quantitativa, do tipo exploratório e baseado em pesquisa empírica analisou 52 entrevistas pela análise de conteúdo, além de 119 questionários por meio de equações estruturais, SPSS e Análise de Condições Necessárias (NCA). Como resultado, foi possível identificar que os comportamentos estratégicos predominantes são os analíticos e defensivos; as dimensões de capacidades dinâmicas que mais se destacam são produtos, mão de obra e produção. Em relação ao desempenho organizacional, verifica-se que as empresas da região metropolitana possuem o pior desempenho financeiro, enquanto as empresas da região sudoeste possuem o melhor. O comportamento estratégico modera a relação entre as capacidades dinâmicas produtivas e o desempenho organizacional, sendo que o comportamento prospector foi o que mais se destacou, influenciando a relação dos três tipos de desempenho organizacional com diferentes dimensões de capacidade dinâmica produtiva. Foi possível validar o instrumento de mensuração, reforçando que a capacidade dinâmica produtiva é uma capacidade dinâmica, e não uma capacidade operacional. Por meio da análise de conteúdo, foi possível identificar os principais produtos das microcervejarias, seus diferenciais em relação à concorrência, os maiores obstáculos para o crescimento, as melhores localidades para produzir cerveja artesanal e a existência de cooperação entre as microcervejarias. Verificou-se que a pandemia de Covid-19 trouxe inúmeras dificuldades para as empresas, mas também oportunidades e inovações que continuam a ser utilizadas. Por último, foram mencionados os benefícios teóricos e empíricos para as empresas e sociedade.

**Palavras-chaves:** Microcervejarias artesanais. Capacidades dinâmicas produtivas. Desempenho organizacional.

## ABSTRACT

### **DYNAMIC PRODUCTION CAPACITIES, STRATEGIC BEHAVIOR AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A STUDY IN CRAFT MICROBREWERIES**

AUTHOR: Henrique Faverzani Drago

ADVISOR: Gilnei Luiz de Moura

In today's ever-changing global business environment, organizations need to pay attention to developing innovative forms of development. In this context, it appears that the Brazilian beer market is undergoing a major transformation, with the emergence of artisanal microbreweries, which manufacture distinct and superior quality products. This new market is expanding. Therefore, the following research problem arises: Is there an influence of dynamic production capabilities and strategic behavior on the organizational performance of craft microbreweries in Rio Grande do Sul? To answer this, we sought to identify the profile of microbreweries and their managers; verify which type of strategic behavior is predominant; which dynamic productive capabilities stand out; verify the current scenario of organizational performance; verify the relationship between dynamic productive capacity and organizational performance, and whether this relationship is moderated by strategic behavior; develop and validate an instrument for measuring dynamic productive capacity; check which factors and characteristics have an impact; analyze what impacts were generated by the Covid 19 pandemic. One of the justifications for this study was due to the growth of this sector in recent years in Brazil, with in 2010 there were 114 registered breweries, and in 2022 this number rose to 1,729. The study of an applied nature, with a qualitative and quantitative approach, exploratory and based on empirical research analyzed 52 interviews using content analysis and the 119 questionnaires using structural equations, SPSS and Necessary Conditions Analysis (NCA). As a result, it was possible to identify that the predominant strategic behaviors are analytical and defensive, the dimensions of dynamic capabilities that stand out most are products, labor and production. In relation to organizational performance, it appears that companies in the metropolitan region have the worst financial performance, and companies in the southwest region have the best. Strategic behavior moderates the relationship between dynamic productive capabilities and organizational performance, with prospector behavior being the one that stood out most, influencing the relationship between the three types of organizational performance with different dimensions of dynamic productive capability. It was possible to validate the measurement instrument, which reinforced that dynamic productive capacity is a dynamic capacity, and not an operational capacity. Through content analysis, it was possible to identify the main products of microbreweries, their differences in relation to the competition, the biggest obstacles to growth, the best locations to produce craft beer, and the existence of cooperation between microbreweries. It was found that the Covid 19 pandemic brought numerous difficulties for companies, but also opportunities and innovations that continue to be used. Finally, the theoretical and empirical benefits for companies and society were mentioned.

**Keywords:** Craft microbreweries. Dynamic productive capabilities. Organizational performance.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Quantidade de cervejarias registradas no Brasil desde o ano de 2000 até o final do ano de 2022. ....	28
Figura 2 - Cervejarias registradas ao final do ano de 2022 em cada estado brasileiro.....	29
Figura 3 - Cidades que apresentam a maior densidade de cervejarias por habitantes no país. 29	
Figura 4 - Percentual de estabelecimentos por região do País. ....	30
Figura 5 - Distribuição anual de publicação dos 118 artigos no período de 2006 a 2021.....	33
Figura 6 - Estrutura da Tese. ....	36
Figura 7 - Modelo Integrado de Capacidades Dinâmicas: Comportamentos, Habilidades, Processos e Mecanismos de Aprendizagem e Governança do Conhecimento. ....	47
Figura 8 - Busca de vantagem competitiva .....	49
Figura 9 - Modelo conceitual do ciclo das capacidades dinâmicas nas organizações.....	50
Figura 10 - Sistema Produtivo .....	65
Figura 11 - Capacidades internas da organização que formam a Capacidade Dinâmica Produtiva.....	70
Figura 12 - Ciclo adaptativo .....	86
Figura 13 - Modelo adaptativo de Miles e Snow (1978).....	86
Figura 14 - Mapa com a concentração das microcervejarias do estado do RS que responderam a pesquisa.....	113
Figura 15 - Mapa com a concentração das microcervejarias do estado do RS que responderam a pesquisa (mais aproximado) .....	113
Figura 16 - Mapa com as cidades e regiões das microcervejarias do estado do RS que responderam a pesquisa .....	114
Figura 17 - Etapas da construção do questionário .....	118
Figura 18 - Estágios para elaboração de equações estruturais.....	131
Figura 19 - Desenho de pesquisa.....	135
Figura 20 - Mapa de distribuição no estado do RS das cidades das microcervejarias que participaram da pesquisa.....	138
Figura 21 - Mapa das cidades e regiões das microcervejarias que participaram da pesquisa	140
Figura 22 - Hipóteses da relação entre os construtos CDP e DO .....	171
Figura 23 - Capacidades dinâmicas produtivas (equipamentos, logística e produção), e o desempenho organizacional financeiro.....	184
Figura 24 - Gráficos NCA das hipóteses H1, H7 e H13 em relação aos tipos de	

comportamentos estratégicos.....	185
Figura 25 - Capacidades dinâmicas produtivas (logística e produção), e o desempenho organizacional não financeiro.....	189
Figura 26 - Capacidades dinâmicas produtivas (equipamentos e mão de obra), e o desempenho organizacional comparado com o concorrente .....	193
Figura 27 - Gráficos NCA das dimensões de capacidade dinâmica produtiva e o desempenho organizacional comparado com o concorrente em relação aos tipos de comportamentos estratégicos.....	193
Figura 28 - Modelo Inicial e suas hipóteses .....	198
Figura 29 - Modelo estrutural final .....	202
Figura 30 - Principais produtos das microcervejarias .....	208
Figura 31 - Diferencias da cervejaria .....	210
Figura 32 - Obstáculos a serem vencidos .....	214
Figura 33 - Regiões mais favoráveis para produzir cervejas artesanais .....	219
Figura 34 - Cooperação entre as cervejarias.....	221
Figura 35 - Impactos causados pela pandemia .....	222
Figura 36 - Estratégias adotadas pelas microcervejarias durante a pandemia de Covid 19. ...	224
Figura 37 - Estratégias que ficaram pós pandemia.....	226

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - A evolução e definições de “Capacidade Dinâmica” conforme conceito dos autores.....	48
Quadro 2 - Os autores e as suas respectivas definições acerca do construto CE .....	82
Quadro 3 - Ciclo adaptativo e tipos de comportamentos.....	89
Quadro 4 - Itens do construto capacidade dinâmica produtiva proposto inicialmente por D’ávila e Martins (2017). .....	116
Quadro 5 - Dimensões das competências .....	118
Quadro 6 - Indicadores de capacidade produtiva .....	119
Quadro 7 - Itens do construto comportamento estratégico.....	123
Quadro 8- Roteiro de entrevista .....	128
Quadro 9 - Matriz de amarração da Tese .....	136
Quadro 10 - Cidades e quantidade de microcervejarias que participaram da pesquisa.....	138
Quadro 11 - Regiões das microcervejarias que participaram da pesquisa .....	139
Quadro 12 - Critérios de avaliação do Modelo de Mensuração .....	175
Quadro 13 - Critérios para avaliação do modelo estrutural.....	179
Quadro 14 - Escala de Capacidade Dinâmica Produtiva.....	206
Quadro 15 - Trechos sobre localização .....	219

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Alfa de Cronbach, confiabilidade composta e variância média extraída .....	176
Tabela 2 - Cargas fatoriais cruzadas .....	177
Tabela 3 - Critérios <i>Fornell-Larcker</i> e <i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i> .....	178
Tabela 4 - Análise da colineariedade (VIF), coeficiente de Explicação ( $R^2$ ), Relevância preditiva do modelo ( $Q^2$ ) .....	180
Tabela 5 - Hipóteses propostas .....	180
Tabela 6 - Hipóteses propostas com moderação .....	182
Tabela 7 - Estatísticas NCA para a CR-FDH para prever o desempenho organizacional financeiro por tipos de comportamento estratégico .....	186
Tabela 8 - Gargalos entre as dimensões de capacidade dinâmica com o desempenho organizacional financeiro por tipo de comportamento estratégico (CR-FDH).....	187
Tabela 9 – Analítico x Prospectivo.....	188
Tabela 10 - Estatísticas NCA para a CR-FDH para prever o desempenho organizacional não financeiro por tipos de comportamento estratégico.....	191
Tabela 11 - Gargalos entre as dimensões de capacidade dinâmica produtiva com o desempenho organizacional não financeiro por tipo de comportamento estratégico (CR-FDH) .....	192
Tabela 12 - Estatísticas NCA para a CR-FDH para prever o desempenho organizacional comparado com o concorrente por tipos de comportamento estratégico. ....	193
Tabela 13 - Gargalos entre as dimensões de capacidade dinâmica produtiva com o desempenho organizacional comparado com o concorrente por tipo de comportamento estratégico (CR-FDH).....	195
Tabela 14 - Cargas fatoriais cruzadas .....	198
Tabela 15 - Confiabilidade dos construtos e validade convergente .....	200
Tabela 16 - Validade discriminante do modelo (Critério <i>Fornell-Larcker</i> e HTMT) .....	201
Tabela 17 - Hipóteses propostas .....	202
Tabela 18 - Resultados do MICOM .....	204
Tabela 19 - Resultados da análise multigrupo PLS-SEM .....	204
Tabela 20 - Construtos e indicadores de capacidade dinâmica produtiva.....	205

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Ano de fundação das empresas .....	141
Gráfico 2 - Microcervejarias ciganas e não ciganas .....	141
Gráfico 3 - Capital inicial investido pelas microcervejarias artesanais.....	142
Gráfico 4 - Quadro societário .....	142
Gráfico 5 - Empresa familiar .....	143
Gráfico 6 - Sócios que trabalham na empresa .....	143
Gráfico 7 - Quantidade de funcionários na empresa .....	144
Gráfico 8 - Quantidade de funcionários no setor produtivo .....	144
Gráfico 9 - Empresas que possuem mestre cervejeiro.....	145
Gráfico 10 - Produção de cervejas pasteurizadas e não pasteurizadas .....	145
Gráfico 11 - Quantidade de produção (em litros).....	146
Gráfico 12 - Capacidade de produção (em litros).....	147
Gráfico 13 - Faturamento médio mensal bruto.....	148
Gráfico 14 - Sede da empresa própria ou alugada.....	148
Gráfico 15 - Cargos dos respondentes da pesquisa .....	149
Gráfico 16 - Gênero dos respondentes .....	150
Gráfico 17 - Faixa etária dos respondentes .....	150
Gráfico 18 - Tempo que trabalha na empresa.....	151
Gráfico 19 - Emprego anterior relacionado ao ramo cervejeiro .....	151
Gráfico 20 - Já realizou curso cervejeiro.....	152
Gráfico 21 - Nível de escolaridade dos respondentes.....	153
Gráfico 22 - Curso superior dos respondentes.....	153
Gráfico 23 - Comportamentos estratégicos que mais se destacam nas dimensões do problema empreendedor .....	156
Gráfico 24 - Comportamentos estratégicos que mais se destacam nas dimensões do problema de engenharia.....	156
Gráfico 25 - Comportamentos estratégicos que mais se destacam nas dimensões do problema administrativo.....	157
Gráfico 26 - Comportamentos estratégicos que mais se destacam nos respectivos tipos de problemas .....	158
Gráfico 27 - Tipos de comportamento estratégicos das microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul.....	159

Gráfico 28 - Capacidades dinâmicas produtivas .....	163
Gráfico 29 - Desempenho organizacional das microcervejarias artesanais gaúchas atual, comparado há 3 anos atrás (antes da pandemia) .....	167
Gráfico 30 - DOF alto por região .....	168
Gráfico 31 - DONF alto por região .....	168
Gráfico 32 - DOCC alto por região .....	169

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abracerva	Associação Brasileira de Cerveja Artesanal
ACervA Gaúcha	Associação dos Cervejeiros Artesanais do Rio Grande do Sul
ADO	Avaliação de Desempenho Organizacional
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
Capes	Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior
CD	Capacidade Dinâmica
CDP	Capacidade Dinâmica Produtiva
CE FDH	<i>Ceiling Envelopment—Free Disposal Hull</i>
CE	Comportamento Estratégico
CNAE	Classificação Nacional das Atividades Econômicas
CR-FDH	<i>Ceiling Regression— Free Disposal Hull</i>
DO	Desempenho Organizacional
DOCC	Desempenho Organizacional Comparado Ao Concorrente
DOF	Desempenho Organizacional Financeiro
DONF	Desempenho Organizacional Não Financeiro DOCC
HTMT	<i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MAPA	Ministério da Agricultura e Pecuária
MBA	Master of Business Administration
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
MEI	Microempreendedor Individual
MICOM	<i>Measurement Invariance of Composite Models</i>
MPE	Micro e Pequena Empresa
MTP	Ministério do Trabalho e Previdência
NCA	Análise de Condições Necessárias
NFI	Índice de Ajuste Normado
RBV	Visão Baseada em Recursos ( <i>Resource-based View</i> )
RSL	Revisão Sistemática de Literatura
SAS	<i>Statistical Analysis System</i>
SCG	Sistemas de Controle Gerencial
SEM	<i>Structural Equation Modeling</i>

SRMR	Raiz Quadrada Média Residual Padronizada
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>
VL	Variável Latente
VME	Variância Média Extraída
VO	Variáveis Observadas



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	18
1.2 OBJETIVOS .....	24
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>25</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>25</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	25
<b>1.3.1 Relevância .....</b>	<b>26</b>
<b>1.3.2 Ineditismo .....</b>	<b>32</b>
1.4 ESTRUTURA DA TESE .....	35
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>38</b>
2.1 CAPACIDADE DINÂMICA .....	38
<b>2.1.1 A evolução do conceito de capacidade dinâmica e suas diferentes visões .....</b>	<b>42</b>
2.2 CAPACIDADE DINÂMICA PRODUTIVA.....	53
<b>2.2.1 Estudos de D’avila e Martins (2017) sobre capacidade dinâmica produtiva.....</b>	<b>64</b>
<b>2.2.1 Controle gerencial.....</b>	<b>72</b>
2.3 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO .....	76
<b>2.3.1 Tipologia de Miles e Snow (1978).....</b>	<b>84</b>
<b>2.3.2 Estudos de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) sobre comportamento estratégico .....</b>	<b>87</b>
2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL .....	90
<b>2.4.1 Mensuração de desempenho organizacional.....</b>	<b>97</b>
<b>2.4.2 Estudos de Chen, Tsou e Huang (2009) sobre desempenho organizacional .....</b>	<b>102</b>
<b>2.4.3 Estudos de Huang, Lai e Lo (2012) e Janssen, Castaldi e Alexiev (2016) sobre desempenho organizacional.....</b>	<b>105</b>
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>108</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA .....	108
<b>3.1.1 Abordagem quantitativa .....</b>	<b>109</b>
<b>3.1.2 Abordagem qualitativa .....</b>	<b>110</b>
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA .....	112
3.3 COLETA DOS DADOS E INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO UTILIZADOS ...	114
<b>3.3.1 Coleta dos dados quantitativos.....</b>	<b>115</b>
3.3.1.1 Elaboração e validação do instrumento de mensuração das capacidades dinâmicas	

produtivas .....	116
3.3.1.2 Instrumento de mensuração do construto comportamento estratégico.....	122
3.3.1.3 Instrumento de mensuração do construto desempenho organizacional.....	125
<b>3.3.2 Coleta dos dados qualitativos .....</b>	<b>127</b>
3.4 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS .....	129
3.5 ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS .....	133
3.6 DESENHO DE PESQUISA .....	134
3.7 MATRIZ DE AMARRAÇÃO .....	135
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>137</b>
4.1 ABORDAGEM QUANTITATIVA .....	137
<b>4.1.1 Perfil das microcervejarias gaúchas e de seus dirigentes .....</b>	<b>137</b>
4.1.1.1 Perfil das microcervejarias .....	137
4.1.1.2 Perfil dos dirigentes/respondentes da pesquisa .....	149
<b>4.1.2 Comportamento estratégico das microcervejarias artesanais do RS .....</b>	<b>155</b>
<b>4.1.3 Capacidades dinâmicas produtivas que mais se destacam na realidade das microcervejarias artesanais gaúchas .....</b>	<b>161</b>
<b>4.1.4 Desempenho organizacional nas microcervejarias artesanais gaúchas .....</b>	<b>165</b>
<b>4.1.5 Relação entre os construtos capacidade dinâmica produtiva e desempenho organizacional moderado pelo comportamento estratégico .....</b>	<b>170</b>
4.1.5.1 Hipóteses com CDP - Produção e DO.....	171
4.1.5.2 Hipóteses com CDP - Mão de Obra e DO:.....	172
4.1.5.3 Hipóteses com CDP - Logística e DO:.....	172
4.1.5.4 Hipóteses com CDP - Produtos e DO:.....	173
4.1.5.5 Hipóteses com CDP - Equipamentos e DO:.....	173
4.1.5.6 Hipóteses do CE moderando a relação entre a CDP e o DO:.....	174
<b>4.1.6 Análise da consistência interna e validade convergente do modelo.....</b>	<b>174</b>
<b>4.1.7 Análise da validade discriminante .....</b>	<b>176</b>
<b>4.1.8 Avaliação do modelo estrutural .....</b>	<b>179</b>
<b>4.1.9 Avaliação das hipóteses .....</b>	<b>180</b>
<b>4.1.10 Análise do impacto do comportamento estratégico na relação entre a capacidade dinâmica produtiva e o desempenho organizacional.....</b>	<b>183</b>
4.1.10.1 NCA do Desempenho organizacional Financeiro (DOF).....	184
4.1.10.2 NCA do desempenho organizacional não financeiro (DONF).....	189
4.1.10.3 NCA do desempenho organizacional comparado ao concorrente (DOCC).....	192

<b>4.1.11</b>	<b>Elaboração e validação do instrumento de mensuração de capacidade dinâmica produtiva .....</b>	<b>197</b>
<b>4.1.12</b>	<b>Análise fatorial confirmatória .....</b>	<b>200</b>
<b>4.1.13</b>	<b>Avaliação do modelo estrutural .....</b>	<b>201</b>
<b>4.1.14</b>	<b>Avaliação da invariância do modelo estrutural via PLS-SEM .....</b>	<b>203</b>
<b>4.2</b>	<b>ABORDAGEM QUALITATIVA .....</b>	<b>207</b>
<b>4.2.1</b>	<b>Fatores e características que impactam as microcervejarias artesanais.....</b>	<b>208</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Análise dos impactos gerados pela pandemia do covid-19 nas microcervejarias artesanais.....</b>	<b>222</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>230</b>
<b>5.1</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>230</b>
<b>5.2</b>	<b>LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....</b>	<b>239</b>
<b>5.3</b>	<b>SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....</b>	<b>239</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>241</b>
	<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>269</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo compreende a apresentação do tema e problema da pesquisa de maneira contextualizada, a fim de evidenciar os propósitos deste estudo, bem como os objetivos gerais e específicos que norteiam o trabalho. Por último, serão discutidas as justificativas para a execução da pesquisa.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

Considerando o atual ambiente global de negócios em constante mudança, as organizações precisam dedicar maior atenção na elaboração de formas inovadoras de desenvolvimento. Essas abordagens devem ser genuínas, conforme o potencial da organização para produzir sucesso sustentável e de longo prazo (OMAR; YOUSIF, 2023). À medida em que os negócios e as indústrias avançam em direção à rápida globalização, um número crescente de organizações altera suas estratégias para chegar a um conjunto mais amplo e diversificado de ambientes interculturais. Ao entrar em ambientes mundialmente competitivos, as empresas enfrentam uma variedade de desafios e fenômenos organizacionais, como a maior complexidade de diferenciação, a necessidade de integração e o problema da transferência de conhecimento causada por diferenças geográficas, psíquicas, econômicas, administrativas e culturais (MOON, 2010).

A rapidez das transformações sociais, políticas, tecnológicas e econômicas ocorridas desde a segunda metade do século XX - com maior velocidade entre os anos 1970 a 2000, e ainda em curso - tornaram-se quase uma justificativa comum para praticamente qualquer estudo dos fenômenos organizacionais. No que tange à realidade estratégica das organizações, o uso desse argumento é ainda mais representativo, pois parte do pressuposto de que a empresa precisa estar atenta aos eventos que ocorrem para além da sua realidade e de seus limites; ou seja, que a partir do seu entendimento, deve coordenar seus recursos, processos e decisões de forma a se adaptar às consequências daqueles acontecimentos externos, com o objetivo de alcançar e sustentar a vantagem competitiva (MEDEIROS et al, 2020).

Com as constantes transformações sistêmicas às quais a população está sujeita, os avanços tecnológicos e científicos, em combinação com mudanças nos fatores econômicos, políticos, sociológicos e outros, resultam em novos contextos de decisão nos quais ocorre a interação estratégica. Ao analisar tais situações, pode-se observar a necessidade cada vez maior de os indivíduos atualizarem suas crenças e se adaptarem às novas estruturas informacionais e

estratégicas das organizações (FERRAZ; PITZ, 2022).

Além disso, considerando os aspectos de dinamismo, turbulência, incerteza, risco, complexidade e irregularidade nos ambientes de negócios modernos, a vantagem em relação aos seus concorrentes e o desempenho organizacional sustentado tornou-se um grande desafio para muitas organizações contemporâneas. Nesse contexto, as medidas convencionais já utilizadas pelas organizações estão lutando para sustentar o desempenho devido ao aumento da concorrência, flutuações do mercado, rápidos avanços tecnológicos e o cenário pós-pandêmico, provocado pelo vírus Covid-19 (AWAIS et al, 2023). Portanto, as organizações devem desenvolver habilidades para se adaptar às mudanças ambientais predominantes, além de ajustar suas estratégias para atingir as metas de desempenho (STIEGLITZ et al, 2015; DERMONDE; FISCHER, 2021; GONCALVES; BERGQUIST, 2022).

Muitos pesquisadores argumentam que a flexibilidade no comportamento estratégico é fundamental para a adaptação organizacional, que deve ser realizada por meio de mudanças ambientais substanciais, incertas e rápidas (em relação ao tempo de reação necessário), uma vez que seu impacto é significativo no aprimoramento do desempenho da organização (AWAIS et al, 2023).

Para que as empresas se mantenham competitivas e obtenham vantagens sobre seus concorrentes, é necessário investir em tomadas de decisões acertadas e estratégias muito bem definidas, garantindo flexibilidade e resiliência para lidar com a dinamicidade do mercado. Além disso, com o aumento da incerteza e com as mudanças emergentes na concorrência nos mercados globais, exige-se que as empresas revisem constantemente o potencial de crescimento e as transformações mercadológicas para se manterem competitivas. Em resposta a esses desafios no ambiente de negócios, escolher o foco e a direção da estratégia de crescimento tornou-se uma decisão crítica que envolve um alto grau de risco na determinação da posição competitiva da empresa (MASIERO et al, 2017; REXHEPI et al, 2017; ALAARAJ; MOHAMED; BUSTAMAN, 2018). Com isso, algumas características têm se revelado fundamentais na busca de um desempenho organizacional satisfatório, como capacidade de planejamento, dinamismo, pró-atividade, habilidade de lidar com as pessoas, entre outros fatores.

A transição do modelo de negócios do século XX, em que a vantagem competitiva era baseada em economias de escala, hierarquia e controle, para uma mentalidade mais empreendedora contemporânea tem implicações significativas para todo o sistema organizacional. Assim, a capacidade de gerenciar e reagrupar, de forma rápida e decisiva, redes complexas de recursos e relacionamentos capazes de aproveitar oportunidades de curta duração

é a chave para se diferenciar, de forma sustentada no volátil, ambiente de negócios (LEAVY, 2014; APPELBAUM et al, 2017).

Em mercados onde ocorre uma acirrada disputa concorrencial, o comportamento estratégico da empresa é um fenômeno bem conhecido. Desse modo, as fontes tradicionais de vantagem competitiva (mercados protegidos ou cativos, recursos físicos, financeiros e até tecnológicos) perderam sua validade em favor dos recursos intangíveis - baseados no conhecimento - que são justamente aqueles com potencial de gerar mais valor na empresa, alterando e tornando mais dinâmico o modo como as empresas se comportam estrategicamente (AKEHURST et al, 2011; AGRELL; TEUSCH, 2019).

Porém, eles só serão uma fonte de vantagem competitiva se as organizações forem capazes de aprender a desenvolver esses recursos de forma sustentada ao longo do tempo. Como consequência do exposto, o uso de capacidades dinâmicas se mostra um elemento essencial no desenvolvimento de recursos baseados em conhecimento (LOPEZ, 2013).

Com isso, para que uma organização consiga se diferenciar das demais e possa atingir essa vantagem competitiva, conceitos como capacidade dinâmica, capacidade dinâmica produtiva, comportamento estratégico e desempenho organizacional tornam-se importantes para as empresas, pois resultam de abordagens que, além de compreender as fontes de vantagens sustentáveis de uma empresa, também compreendem o modo como tais vantagens são desenvolvidas, implementadas, e o quanto elas podem influenciar nos seus desempenhos organizacionais (MEDEIROS, 2020).

Desde a proposta original de Teece, Pisano e Shuen (1997), vários têm sido os esforços teóricos no sentido de desenvolver o conceito de capacidades dinâmicas. Todavia, ao realizar um levantamento desses esforços, nota-se uma miríade de definições, algumas bastante semelhantes, sobretudo, são observadas fortes controvérsias sobre os condicionantes (antecedentes) e os elementos componentes das capacidades dinâmicas. Alguns autores concentram a análise de capacidades dinâmicas nos aspectos internos da firma (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Para eles, a existência de capacidades dinâmicas está relacionada a processos estratégicos e organizacionais (EISENHARDT; MARTIN, 2000), ou ainda com a habilidade da firma em desenvolver novas estratégias mais rapidamente se comparado com os concorrentes, por meio do reconhecimento de diferentes recursos de valor (COLLIS, 1994; TEECE, 2007; ILMUDEEN et al, 2020).

Devido a essa volatilidade do mercado globalizado, a abordagem das capacidades dinâmicas passou a ter maior evidência em função do próprio ambiente, onde as mudanças

tecnológicas ocorrem de forma rápida e sistemática, motivo pelo qual a organização é impelida a se adaptar mais rapidamente para acompanhar essas alterações (TEECE, 2007).

Assim, com base na teoria sobre capacidade dinâmica, surge a capacidade dinâmica produtiva, caracterizada pelo conjunto de capacidades que uma organização possui a partir de sua cadeia produtiva, a fim de possibilitar que a empresa se antecipe, se adapte e permaneça consistente frente às imposições e às demandas ambientais, sendo fator essencial para o posicionamento estratégico da organização considerar as incertezas ambientais. Além disso, o desenvolvimento dessas capacidades por parte de uma indústria pode auxiliar na gestão de processos gerenciais, além de contribuir para a formulação de estratégias competitivas que projetem vantagens em relação aos seus concorrentes, pois parte das teorias acerca das capacidades dinâmicas que visam atingir como resultado desempenhos organizacionais superiores (D'AVILA; MARTINS, 2017).

Dessa forma, levando em consideração a grande pressão e os desafios para as organizações se manterem e prosperarem no meio empresarial, a mensuração do desempenho organizacional é considerada uma das ferramentas mais aceitas e amplamente utilizadas. As organizações adotam esse método para ajudá-las a implementar suas estratégias, monitorar seu desempenho para atingir seus objetivos estratégicos e coletar informações importantes e úteis para melhorar seu desempenho (OWAIS; KISS, 2020).

Conforme pesquisa realizada por Abubakar, Elrehail e Alatailat (2017), o desempenho organizacional, em seu estado simplista, consiste na realização dos objetivos organizacionais. Para tanto, é importante que as organizações tenham objetivos mensuráveis, uma vez que esse aspecto é considerado parte integrante do engajamento e do compromisso dos funcionários com a organização. Benefícios financeiros, lucratividade e aprendizado organizacional, por exemplo, são algumas maneiras de se avaliar o desempenho organizacional. Alcançar o desempenho dentro de uma organização envolve de maneira direta a liderança da organização, pois os gestores são obrigados a tomar e implementar decisões/estratégias que resultem no alcance das metas e objetivos organizacionais.

Ou seja, medir o desempenho da empresa é importante para garantir uma boa gestão, pois aquilo que não é medido torna-se difícil de ser gerenciado. Ao agregar um método de mensuração a um sistema de indicadores, é possível relacionar o comportamento das pessoas na parte interna e externa da organização. Com isso, para se obter crescimento e sobrevivência empresarial, é preciso utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho alinhados com as estratégias e capacidades da organização (KAPLAN; NORTON 1997; SAMIMI et al, 2022; NASCIMENTO; BORBA, 2023).

Dentro dessa ideia de que as empresas se diferenciam uma das outras perante o mercado conforme suas estratégias, podem ser encontradas organizações de diversos tamanhos e segmentos - cada uma, dentro de sua realidade, busca se destacar em relação aos seus concorrentes. Exemplo disso, e cerne da presente Tese, é o surgimento das indústrias cervejeiras, que, devido à popularização do seu produto ao longo dos anos, tornou a cerveja a bebida alcóolica mais consumida no mundo. Esses significativos resultados do setor cervejeiro fizeram com que o Brasil atingisse a terceira posição no ranking dos maiores produtores e consumidores de cerveja do mundo, atrás apenas da China e dos EUA (SINDICERV, 2023).

Porém, um conglomerado empresarial, inicialmente brasileiro, é atualmente o maior produtor de cervejas do mundo. Trata-se da empresa multinacional AB Inbev, que possui fábricas tanto no Brasil quanto em outros países, com o domínio de 31,3% do mercado mundial de produção de cerveja, seguida pela holandesa Heineken, com 12,4% do volume produzido. A terceira maior produtora de cerveja do mundo é a Carlsberg, da Dinamarca, com 6,4% do mercado mundial, e logo depois vem a chinesa Snow, com 6% da produção de cervejas no mundo (FARMFOR, 2022; CERVEJAR.COM, 2022).

Porém, para chegar nesse patamar de destaque, o país contou com mudanças políticas e estratégicas. Logo no início da produção de cerveja em grande escala no Brasil, o mercado foi liderado desde o princípio pelas empresas Brahma e Antarctica, as quais surgiram com equipamentos modernos de refrigeração artificial ainda no final do século XIX. Tais empresas realizaram sucessivos processos de fusões e aquisições de empresas concorrentes no mercado nacional, expandindo-se para o mercado externo, sobretudo para países da América Latina, onde possuíam vantagens competitivas (LIMBERGER; ESPÍNDOLA, 2019).

No início da década de 90, o setor cervejeiro no Brasil realizou um processo de reestruturação produtiva com o objetivo de enfrentar a entrada das grandes multinacionais no mercado nacional. As mudanças consistiram, principalmente, na reorganização do trabalho por meio da incorporação da informática ao processo produtivo, com a redução de custos de produção e a dinamização do processo de circulação. Entretanto, tal indústria não resistiu ao capital externo. Em 2004, a Ambev, empresa que controlava cerca de 70% do mercado nacional, constituída pela fusão entre Brahma/Skol e Antarctica, fundiu-se mais uma vez, agora com Interbrew (atualmente AB InBev). As cervejarias nacionais Kaiser, Bavaria e Schincariol também foram desnacionalizadas. Com isso, no contexto atual brasileiro, segundo dados do Bank Of America, a Ambev (pertencente a multinacional AB InBev) controla cerca de 58% do mercado seguidas pela Heineken, com 29%, e pela cervejaria Petrópolis, responsável por 8%, somando 95% do mercado (CATALISI, 2023).



Aproveitando o embalo da reestruturação das grandes indústrias cervejeiras no Brasil, ainda na segunda metade dos anos 90 começaram a surgir em terras brasileiras as primeiras microcervejarias fabricantes de cervejas especiais, ou microcervejarias artesanais, como a Falke Bier, a Colorado, a DaDo Bier, a Borck e a Baker (LIMBERGER, 2016), fortemente inspiradas em um movimento que já ocorrera nos EUA e na Europa nos anos 70, promovendo um contraponto à produção industrializada e uniforme das grandes cervejarias, que satisfaziam ao gosto do homem comum (TSCHOPE, 2001; MAIER, 2013; MAIA; CARVALHO; SILVA, 2020). Porém, esse movimento das microcervejarias artesanais realmente ganhou força no país a partir de 2010 (GEWEHR, 2019).

Nesse cenário, a fabricação de cervejas artesanais, muitas vezes iniciada apenas como um *hobby* começou a ganhar cada vez mais força e adeptos devido ao contraste existente entre os produtos (cervejas artesanais e cervejas tradicionais), o que abrange desde os insumos, o modo de preparo até o gosto diferenciado e o estilo de degustação em comparação com as cervejas “comuns”, que são produzidas pelas grandes indústrias cervejeiras. Conseqüentemente, os empreendedores e adoradores do ramo cervejeiro foram motivados a investir seu tempo e dinheiro nesse novo mercado (MORADO, 2019). De acordo com estudos de Braganholo et al (2019), essa produção de cervejas especiais se manifesta na qualidade sensorial, em decorrência dos ingredientes de alta qualidade utilizados pelas microcervejarias.

Como resultado do expressivo desenvolvimento das microcervejarias artesanais a partir de 2010, Marcusso e Muller (2019) destacam que, apenas no ano de 2018, aproximadamente a cada dois dias era inaugurada uma cervejaria no Brasil. Os números desse crescimento desafiam as estatísticas do setor devido a sua magnitude e representatividade. Isto é, enquanto a economia brasileira, na década dos anos de 2010, não apresentava resultados expressivos de modo geral, o setor de cervejas artesanais crescia em torno de 35% ao ano (REVISTA EXAME, 2019).

Já ao final do ano de 2022, havia um total de 1.729 cervejarias registradas no Ministério da Agricultura e Pecuária - MAPA, representando um aumento de 94,49% se comparado ao ano de 2018 (MAPA, 2023). Esses dados revelam a abertura de novos empreendimentos, cervejarias, distribuidores, festivais, cursos, concursos, eventos que envolvem milhares de pessoas, tudo isso acontecendo de modo extremamente rápido, no decorrer de menos de 20 anos.

Esse processo tem modificado hábitos de consumo, alimentado relações sociais e criado em torno de si uma “cultura cervejeira” (também chamada de “cultura *craft beer*”, uma vez que este processo no Brasil é bastante influenciado pelo movimento *craft* norte-americano), fortemente enraizada no consumo de cerveja artesanal, com modos específicos de se comunicar,

com atitudes diferenciadas e identidades próprias (ROTOLO, 2019).

No ano de 2020, a pandemia causada pelo novo coronavírus afetou diretamente a indústria cervejeira em todo o mundo, causando incerteza tanto nas grandes cervejarias quanto nas microcervejarias. As vendas de chopp praticamente secaram, devido ao fechamento de bares, restaurantes e *pubs* como um meio de conter a propagação do vírus, e fez com que as cervejarias tivessem que reinventar a forma de comercialização da cerveja, alterando o processo de distribuição. Investiu-se na ampliação da venda direta e entrega domiciliar, assim como em outro tipo de embalagens, a fim de evitar a propagação do vírus e em virtude da escassez de alguns tipos de embalagens (PITTS; WITRICK, 2021; SGORLA, 2023). Mesmo assim, o setor foi um dos poucos que manteve o crescimento durante a pandemia da Covid-19, com um aumento de 8% nas vendas dos produtos em 2022 (SINDICERV, 2023).

Cabe ressaltar que, neste trabalho, não serão diferenciadas as nomenclaturas de microcervejarias, cervejarias e nanocervejarias, pois todas as empresas pesquisadas estão enquadradas como produtoras de cervejas. A legislação ainda não definiu características exatas para cada nomenclatura, uma vez que algumas empresas se autodenominam como cervejarias, outras como microcervejarias, outras como nanocervejarias, *brewery* e *brewpub*.

Nesse contexto, verifica-se que o mercado brasileiro de cervejas passa por uma grande transformação, em que as microcervejarias artesanais surgem com muita força. São fabricados produtos distintos e de qualidade superior, portanto, diferenciam-se das já tradicionais marcas de cervejas produzidas em grande escala, que pertencem a tradicionais conglomerados empresariais. Esse novo mercado de microcervejarias artesanais encontra-se em um meio de acirrada competição e expansão, onde suas capacidades dinâmicas e seu comportamento estratégico ligado às capacidades de resposta ao ambiente podem influenciar diretamente na vantagem competitiva e no desempenho da organização (SHAMS; BELYAEVA, 2018).

Então, com o intuito de delinear claramente o propósito deste estudo diante do crescimento das microcervejarias artesanais, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: **Qual a influência das capacidades dinâmicas produtivas e do comportamento estratégico no desempenho organizacional das microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul?**

## 1.2 OBJETIVOS

Para balizar a realização do presente estudo, definiram-se os seguintes objetivos:

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral deste trabalho consiste em analisar a influência das capacidades dinâmicas produtivas e do comportamento estratégico no desempenho organizacional das microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Em termos específicos, buscar-se-á:

- a) Identificar o perfil das microcervejarias e de seus dirigentes;
- b) Verificar qual o tipo de comportamento estratégico é predominante entre as microcervejarias artesanais;
- c) Analisar quais são as capacidades dinâmicas produtivas que mais se destacam na realidade das microcervejarias artesanais;
- d) Verificar o atual cenário do desempenho organizacional das microcervejarias artesanais;
- e) Verificar a relação existente entre os construtos capacidade dinâmica produtiva e desempenho organizacional, e essa relação moderada pelo comportamento estratégico nas microcervejarias artesanais;
- f) Elaborar e validar instrumento de mensuração de capacidade dinâmica produtiva, baseado na cadeia produtiva das microcervejarias artesanais;
- g) Verificar quais fatores e características impactam as microcervejarias artesanais;
- h) Analisar quais impactos foram gerados pela pandemia de Covid-19 e identificar quais ainda estão presentes.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

Estudos envolvendo construtos, como comportamento estratégico e capacidade dinâmica, apresentam aspectos de assuntos inovadores e importantes para o desempenho das organizações, o que atrai a atenção dos estudiosos. Contudo, não existem pesquisas que se dediquem a compreender os detalhes da análise conjunta entre capacidade dinâmica produtiva e comportamento estratégico no contexto das microcervejarias artesanais, de modo que não há

um resultado em função do desempenho destas organizações. Identifica-se, assim, uma das principais lacunas para a elaboração desta Tese.

A fim de investigar se os construtos capacidades dinâmicas produtivas e comportamento estratégico influenciam no desempenho organizacional das microcervejarias artesanais, a justificativa deste estudo será dividida em dois tópicos, que são considerados de grande importância para lastrear o desenvolvimento desta Tese de Doutorado: relevância e ineditismo.

### **1.3.1 Relevância**

A busca por compreender se os construtos capacidade dinâmica produtiva e comportamento estratégico influenciam no desempenho organizacional das microcervejarias artesanais resguarda em si justificativas relevantes de cunho individual, acadêmico, empírico e social.

No âmbito individual, a justificativa da pesquisa tem sua origem em inquietudes práticas e teóricas do pesquisador, produzidas durante a sua vivência profissional no meio empresarial, mas também na acadêmica, principalmente durante a graduação em Administração. Afinal, diz respeito à tentativa de compreender como algumas empresas, em meio a dinamicidade do ambiente empresarial, conseguem se destacar em relação aos seus concorrentes e alcançar desempenhos organizacionais satisfatórios. Entre esses questionamentos, buscava-se compreender quais estratégias eram efetivas e quais fracassavam, além de entender os seus motivos. Une-se a esses fatores o grande apreço pelo ambiente das microcervejarias/cervejas artesanais.

Em relação à relevância do estudo no âmbito acadêmico, a justificativa se fundamenta na falta de um trabalho que aborde, de forma conjunta, todos os construtos apresentados neste estudo, considerando a realidade das microcervejarias artesanais, além de alguns *gaps* teóricos encontrados em pesquisas com temas semelhantes. Por exemplo, no estudo de D'ávila e Martins (2017), que foi realizado com microcervejarias dos estados brasileiros do Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Minas Gerais e Bahia, apenas foi validada uma escala de mensuração da capacidade dinâmica produtiva, sem abordar temas relacionados ao comportamento estratégico e ao desempenho organizacional.

Verificou-se, então, uma lacuna a ser explorada entre o trabalho desses pesquisadores e do presente estudo. Ao final do referido trabalho, os pesquisadores sugerem como estudos futuros agregar a mesma teoria estudada por eles a diferentes construtos, como, por exemplo, o desempenho organizacional de empresas de pequeno e médio porte. Parte dessas sugestões

serão seguidas na presente pesquisa, com o aproveitamento da escala de mensuração de capacidade dinâmica produtiva agregada ao tema do desempenho organizacional nas microcervejarias artesanais.

Outro estudo semelhante, que dá sequência e aprofunda o tema de capacidade dinâmica produtiva, foi o de Raasch et al (2020). Seu objetivo foi correlacionar os construtos da capacidade dinâmica produtiva e desempenho organizacional mediado pela incerteza ambiental em micro e pequenas agroindústrias de estados brasileiros, como Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Essa pesquisa contribui com a teoria das capacidades dinâmicas, avançando e fornecendo novas evidências empíricas para as investigações sobre capacidades dinâmicas, especificamente sobre a capacidade dinâmica produtiva.

Apesar da existência desses estudos citados anteriormente, assim como outros tantos não citados aqui cujas análises envolvem temas semelhantes, nenhum deles verificou a relação de capacidade dinâmica produtiva, comportamento estratégico e desempenho organizacional no ambiente das microcervejarias artesanais. Esse fato serve como motivação para a realização de um estudo mais completo acerca desses construtos, a fim de preencher e sanar as lacunas teóricas que existem em relação aos estudos já realizados.

Além disso, este trabalho possui relevância acadêmica porque pode proporcionar para a academia sua utilização como balizador para outros nichos de mercado com ênfase ao setor produtivo, auxiliando a compreender quais são suas principais semelhanças e diferenças. Já no âmbito empírico e social, outro fator que torna a pesquisa relevante diz respeito à grande oportunidade de ser explorada pelos produtores de cervejas artesanais, tendo em vista que esse setor pertence a um mercado em plena expansão, que apresenta um enorme potencial de crescimento. Consequentemente, são geradas oportunidades aos empreendedores de investir cada vez mais nesse, ampliando também a quantidade de vagas de trabalho disponibilizadas, seja direta ou indiretamente relacionado às microcervejarias artesanais.

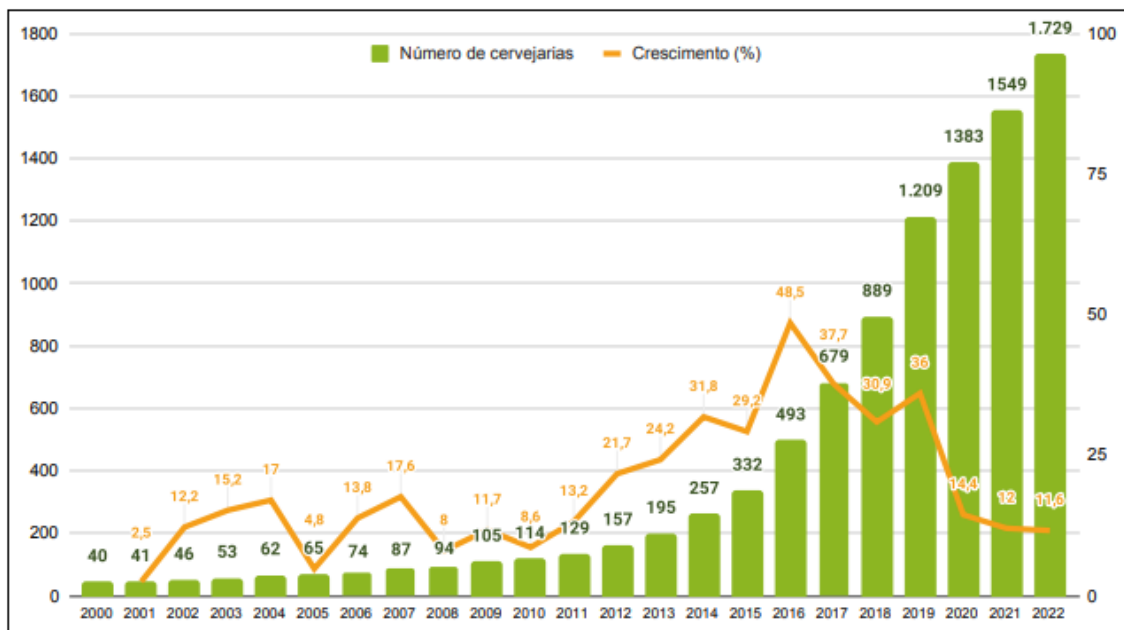
Para se ter uma ideia de quão relevante essa pesquisa é empiricamente, o setor de microcervejarias artesanais apresentou, entre os anos de 2012 a 2014, um crescimento de 36%; em 2016, mais 39,6%; e 30% nos anos de 2018 e 2019. No ano de 2018, o Brasil havia registrado, no Ministério da Agricultura e Pecuária - MAPA, um total de 889 cervejarias e, ao final de 2019, havia um total de 1.209 cervejarias registradas, distribuídas em 26 estados do país (somente o Acre não apresentou nenhuma cervejaria registrada) (MAPA, 2020).

No encerramento do ano de 2021, houve um crescimento de 12% comparado ao ano de 2020; já no final do ano de 2022, o setor cervejeiro cresceu 11,6% comparado ao final de 2021, com a abertura de 180 novos estabelecimentos. No final desse ano, havia um total de 1.729

cervejarias registradas no Brasil (MAPA, 2023), dessa vez com representatividade em todos os estados brasileiros e também no Distrito Federal.

Outro fator que confirma o crescimento e a importância deste ramo de negócios se expressa pela queda da importação de cerveja pelo Brasil, que representou um decréscimo de 19,1% em comparação com os anos de 2021 e 2022. Essa redução no quantitativo de cerveja importada, com início já em 2019, pode ser explicada pela maior oferta de produtos nacionais, conforme evidenciado com o aumento de estabelecimentos e produtos registrados (MAPA, 2023). A Figura 1, a seguir, mostra a evolução na quantidade de cervejarias registradas no Brasil desde o ano de 2000 até o final do ano de 2022.

Figura 1 - Quantidade de cervejarias registradas no Brasil desde o ano de 2000 até o final do ano de 2022.

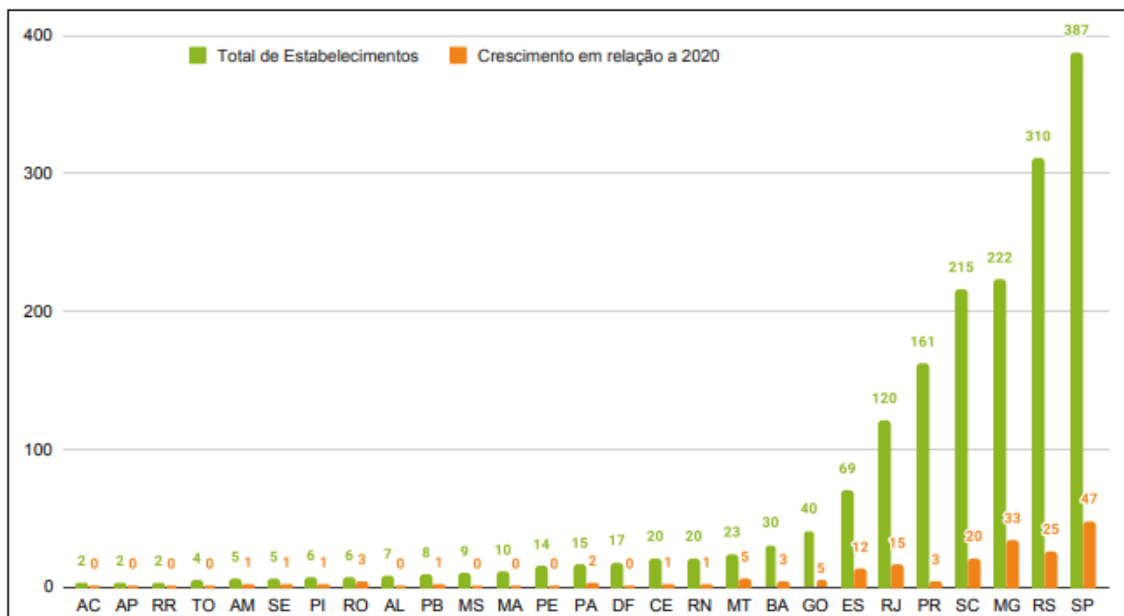


Fonte: MAPA (2023).

Desse montante de cervejarias registradas ao final do ano de 2022, o estado de São Paulo é o que apresenta a maior quantidade, com 387 cervejarias registradas, seguido pelo Rio Grande do Sul, com 310, e Minas Gerais com 222. São Paulo também é o estado com maior aumento no número de estabelecimentos em relação ao ano de 2021, apresentando um acréscimo de 47 cervejarias. Distrito Federal, Pernambuco, Maranhão, Mato Grosso do Sul, Alagoas, Tocantins, Acre, Amapá e Roraima mantiveram, em 2022, o mesmo número de cervejarias registradas apresentadas em 2021.

Destaca-se que, com um aumento de 33 cervejarias registradas e um total de 222 estabelecimentos, Minas Gerais alcançou a terceira posição em 2022, superando Santa Catarina, que conta com 215 cervejarias, registrando assim um aumento de 20 estabelecimentos (MAPA, 2023). A Figura 2 mostra o total de cervejarias registradas ao final do ano de 2022 em cada estado brasileiro.

Figura 2 - Cervejarias registradas ao final do ano de 2022 em cada estado brasileiro.



Fonte: MAPA (2023).

Das 310 cervejarias registradas no estado do Rio Grande do Sul, as cidades de Porto Alegre e Caxias do Sul figuram entre as que mais possuem estabelecimentos a nível nacional, ocupando, respectivamente, as posições de 2º e 5º lugar. As primeiras 5 colocações são compostas por: São Paulo, com 59 cervejarias; Porto Alegre, com 42 cervejarias; Curitiba, com 26 cervejarias; Nova Lima, com 22 cervejarias; Caxias do Sul, com 21 cervejarias.

O Rio Grande do Sul também se destaca por possuir 14 municípios entre os dezoito de maior densidade cervejira, ou seja, com quantidade de habitantes para cada cervejaria nestas cidades. A Figura 3 mostra as cidades que apresentam a maior densidade de cervejarias por habitantes no país.

Figura 3 - Cidades que apresentam a maior densidade de cervejarias por habitantes no país.

Nº	Município	Habitantes/cevejeria
1	Linha Nova / RS	862
2	Santo Antônio do Palma / RS	1.059
3	Cássia dos Coqueiros / SP	1.244
4	Fagundes Varela / RS	1.375
5	Dona Francisca / RS	1.479
6	Pouso Novo / RS	1.586
7	Marema / SC	1.703
8	Vila Flores / RS	1.704
9	Quatro Irmãos / RS	1.860
10	Ipiranga do Sul / RS	1.871
11	Picada Café / RS	1.927
12	Treze Tílias / SC	2.035
13	Vila Lângaro / RS	2.070
14	Gonçalves / MG	2.180
15	São Valentim do Sul / RS	2.248
16	Tunápolis / SC	2.254
17	São Vendelino / RS	2.288
18	Paulo Bento / RS	2.303
19	Colinas / RS	2.466

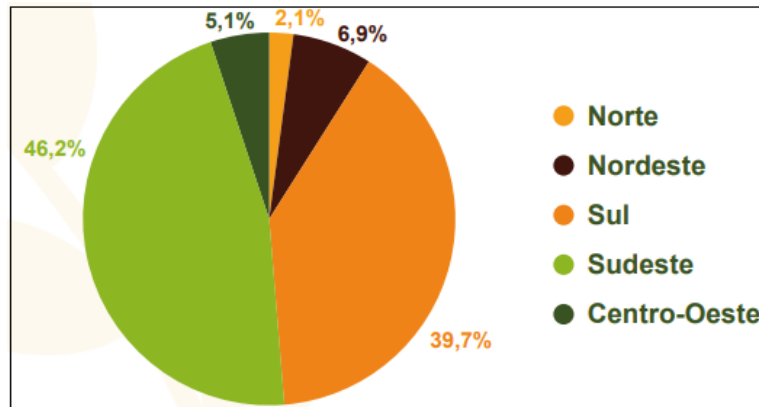
Fonte: MAPA (2023).

Em relação à distribuição dessas cervejarias conforme as regiões do país, 46,2% estão localizadas na região Sudeste e 39,7% na região Sul, ou seja, praticamente 85% das cervejarias do país estão localizadas nos 7 estados das regiões Sul e Sudeste. Já a região Norte apresentou 20% de aumento no número de estabelecimentos registrados em comparação a 2021, sendo a região com maior crescimento relativo, o que representa 2,1% das cervejarias registradas no país, possuindo um total de 36 estabelecimentos. ,

Por sua vez, o Nordeste passou de 112 estabelecimentos registrados em 2021 para 120 em 2022. No entanto, essa é a região com menor crescimento relativo no período, apresentando um aumento de 7,1% no número de cervejarias registradas na região (MAPA, 2023). A Figura 4 representa o percentual de estabelecimentos por região do País.

Figura 4 - Percentual de estabelecimentos por região do País.





Fonte: MAPA (2023).

Outro fator que justifica a relevância deste estudo se relaciona ao fato de que, historicamente, o setor de produção de cerveja é um dos mais tradicionais no Brasil. Ele tem ampla capilaridade e está presente em todas as cidades do país, em uma cadeia que vai desde o agronegócio até a logística necessária para chegar ao consumidor final, motivo pelo qual apresenta uma grande importância para a economia nacional, seja pela significativa arrecadação de impostos oriundos de toda a cadeia produtiva, quanto pela geração de empregos.

É de conhecimento público que, dentro da análise do mercado de trabalho, as fábricas de cerveja geram empregos diretos e indiretos em toda a cadeia do setor, seja pela aquisição de insumos, mercados de embalagens, logística, construção civil, máquinas e equipamentos, distribuição e comercialização em supermercados, bares e restaurantes, além das atividades que orbitam o setor, como prestação de serviços, consultorias, educação cervejeira, entre outros (CERVBRASIL, 2023; MAPA, 2023).

O Ministério da Agricultura e Pecuária consultou dados junto ao Novo Sistema do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - CAGED do Ministério do Trabalho e Previdência - MTP, especificamente nas empresas que foram registradas e cadastradas para a “Fabricação de Cervejas e Chopp”, conforme o código CNAE, e verificou que o setor de fabricação de bebidas emprega mais de 120 mil pessoas de forma direta.

Desse resultado, 45,9% diz respeito ao ramo de bebidas alcoólicas. No total da fabricação de bebidas, a cerveja representa 33,2%, e, dentre as bebidas alcoólicas, a cerveja representa 72,3% do total, com mais de 42 mil empregos diretos, ou seja, empregos gerados no Brasil somente dentro das fábricas produtoras de cerveja (MAPA, 2023).

Ao explorar a quantidade de empregos gerados de forma direta e indireta em toda a cadeia produtiva, desde o campo ao consumidor final, ou, como falam alguns estudiosos cervejeiros, “do campo ao copo”, observa-se que este é um dos setores mais relevantes da

economia brasileira, com mais de 2,7 milhões de pessoas empregadas, tornando-se um dos maiores empregadores do Brasil e um forte indutor da economia nacional. Devido ao seu importante efeito multiplicador, a atuação no mercado movimenta uma extensa rede, que é responsável por 1,6% do PIB e 14% da indústria de transformação nacional (CERVBRASIL, 2023).

Mesmo com esses números, que representam uma grande evolução e crescimento no ramo cervejeiro, as micro e pequenas cervejarias representam apenas 5% do volume de cerveja produzido no Brasil (MAPA, 2023), o que demonstra se tratar de um grande mercado a ser explorado, que conseqüentemente pode gerar maior oportunidade de vagas de empregos.

Se comparado aos EUA, um dos berços mundiais do renascimento das microcervejarias artesanais, o Brasil ainda está muito atrás em termos de representatividade, já que no país norte-americano a produção e consumo de cervejas artesanais representa aproximadamente 15% do mercado (GUIA DA CERVEJA, 2022). Esse renascimento das cervejas artesanais é tão significativo para o setor cervejeiro que as gigantes AB Inbev, Heineken e Petrópolis já reformulam suas estruturas, traçando estratégias para aumentar a participação nesse novo nicho.

Ao compreender a evolução das microcervejarias artesanais no Brasil durante essa última década, é possível entender a relevância empírica desta pesquisa, pois o setor representa apenas 5% da produção nacional, evidenciando o poder de crescimento que as empresas podem vir a ter. Conforme forem atingidos bons resultados, pode-se auxiliar as empresas do setor a entender quais serão os possíveis tipos de capacidade dinâmica produtiva e comportamentos estratégicos adotados pelas empresas que possuem um desempenho organizacional satisfatório.

Assim, reafirma-se a importância de estudar como a união desses construtos pode influenciar no desempenho organizacional das microcervejarias, a fim de auxiliar no aperfeiçoamento das suas estratégias para alcançar resultados positivos e efetividade organizacional.

### **1.3.2 Ineditismo**

Um artigo considerado inédito e original é aquele que não foi conhecido, sequer existe como publicação em um mesmo formato e canal de mídia de divulgação destinada a determinado público de leitores. É inédito, é novo aquele texto colocado pela primeira vez em um canal de comunicação e destinado a um grupo de leitores, específicos ou em geral (MIGLIOLI, 2012).

Com base nessa noção, buscou-se realizar uma Revisão Sistemática de Literatura - RSL

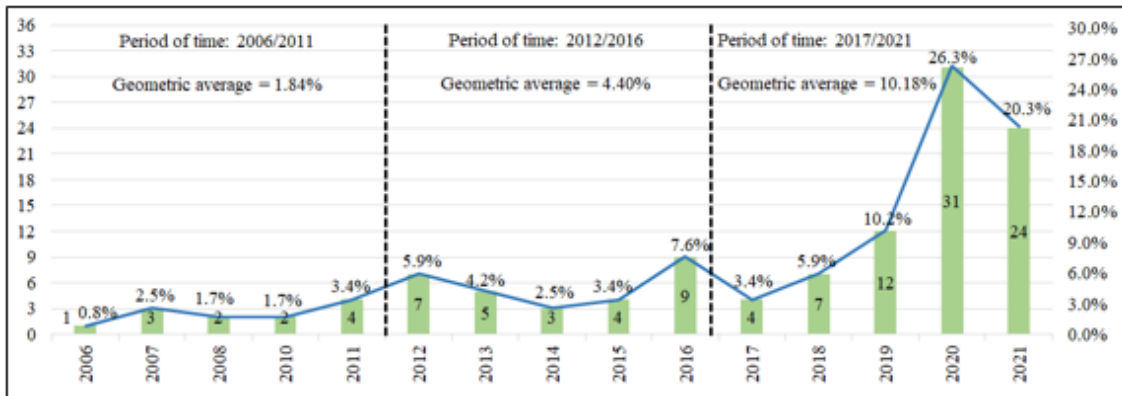
para descobrir o nível de ineditismo deste trabalho. A RSL, publicada por Drago et al (2023), foi feita com o objetivo de encontrar uma resposta para a seguinte pergunta: “Qual o estado da arte nas pesquisas sobre capacidade dinâmica, comportamento estratégico e desempenho organizacional?”, a partir da qual se seguiu o procedimento metodológico de identificar, mapear e analisar as pesquisas com os respectivos construtos.

As pesquisas realizadas por Drago et al (2023) apresentam uma análise conjunta dos três construtos: capacidades dinâmicas, comportamento estratégico e desempenho organizacional. O objetivo é entender melhor a evolução desses temas e fornecer *insights* para futuras pesquisas empíricas, demonstrando como a combinação desses construtos pode influenciar o desempenho organizacional das empresas e ajudar a aprimorar suas estratégias para alcançar melhores resultados e eficácia organizacional.

Para chegar aos resultados, essa RSL filtrou trabalhos publicados desde os anos de 1960 até 2021, nas bases de dados *Scopus e Web Of Science*, na área de administração, gestão e negócios, com a adoção do protocolo desenvolvido por Tranfield et al (2003) em três etapas: (i) planejar a RSL; (ii) conduzir a RSL; (iii) disseminar o conhecimento. Para realizar a busca, foram utilizadas as seguintes *strings*/descritores: *(TITLE-ABS-KEY (“organizational performance\*”) AND (“dynamic capacity\*” OR “dynamic capability\*” OR “strategic behavior\*”) AND (“systematic review” OR “systematic literature review”)) AND DOCTYPE (ar OR re) AND PUBYEAR>1959 AND PUBYEAR*. Como resultado, foram identificados 118 artigos científicos que abordam pelo menos dois ou três dos construtos pesquisados, porém, nenhum deles com a abordagem dos três construtos em conjunto no ambiente das microcervejarias artesanais.

A Figura 5 mostra a distribuição anual dos 118 artigos do corpus textual no período de 2006 a 2021. Nos primeiros cinco anos (2006 a 2011), foram publicados 12 artigos, o que equivale, em termos relativos, a 10,17% da publicação de obras, e uma média geométrica de 1,84%. Esses índices revelam uma leve tendência de crescimento desse tema ao longo do tempo (DRAGO et al, 2023).

Figura 5 - Distribuição anual de publicação dos 118 artigos no período de 2006 a 2021.



Fonte: Drago et al (2023)

A RSL encontrou apenas um artigo que abordou conjuntamente os três construtos (capacidade dinâmica, comportamento estratégico e desempenho organizacional), escrito por Moustaghfir (2008), em que se buscou demonstrar o importante papel das capacidades dinâmicas na relação entre a gestão de ativos de conhecimento (que equivale ao comportamento estratégico) e o desempenho da empresa. No artigo, argumenta-se que o gerenciamento eficaz de ativos de conhecimento aumenta o valor das competências organizacionais, que, por sua vez, dão suporte aos processos, produtos e serviços organizacionais.

Nesse sentido, os recursos dinâmicos assumem o papel de modelar continuamente rotinas operacionais e competências e, conseqüentemente, de oferecer desempenho superior a longo prazo. Moustaghfir (2008) chamou a atenção para as capacidades dinâmicas como um componente ausente na relação entre ativos de conhecimento e desempenho da empresa. Esses *insights* representam a base teórica para o desenvolvimento de uma estrutura conceitual de como o gerenciamento eficaz de ativos de conhecimento afeta o desempenho geral do negócio e melhora a atividade de geração de valor.

Também foram observados os estudos internacionais de Zhou et al (2017), Ringov (2017), Shams e Belyaeva (2018). Nas pesquisas de Zhou et al (2017), é realizada a análise sobre a atuação das capacidades dinâmicas, divididas em capacidade de detecção, de integração e reconfiguração, que facilitam diferentes tipos de inovação e, por sua vez, melhoram o desempenho das empresas chinesas. Foi verificada, ainda, uma lacuna teórica e empírica se comparada ao objetivo que a presente pesquisa deseja explorar, pois os autores relacionam apenas os construtos capacidades dinâmicas e desempenho organizacional. Já a pesquisa de Ringov (2017) analisa afirmações conflitantes entre as capacidades dinâmicas codificadas e o desempenho da empresa em diferentes níveis de dinamismo ambiental, utilizando como objeto de pesquisa o ramo de indústria de fundos mútuos.

O objetivo da pesquisa desenvolvida por Shams e Belyaeva (2018) consiste na análise do desenvolvimento recente da teoria das capacidades dinâmicas e vantagem competitiva, relacionando as duas lógicas existentes nesse campo. Outra pesquisa que se aproxima do tema que será abordado é a de Yi et al (2015), que investiga a relação entre as capacidades dinâmicas, a velocidade de mudança estratégica e o desempenho organizacional em empresas de diversos setores da China.

No Brasil, não foram encontrados estudos que compilem todos os construtos que esta Tese se propõe a estudar. Além dos já citados anteriormente, de Dávila e Martins (2017) e Raasch (2020), foram identificados alguns estudos que relacionam comportamento estratégico e desempenho, como os trabalhos de Martins, Basso e Mascarenhas (2014), Benitez e Damke (2016). Nos estudos de Martins, Basso e Mascarenhas (2014), os objetivos estão direcionados a analisar as tipologias de comportamento estratégico presentes nas indústrias vinícolas portuguesas, além de identificar se existem diferenças significativas entre os comportamentos estratégicos e o desempenho dessas organizações. Já no trabalho de Benitez e Damke (2016), a abordagem é feita no ramo de farmácias, com o objetivo de relacionar os construtos de comportamento estratégico e desempenho organizacional sob a perspectiva de Miles e Snow.

Com relação às temáticas de capacidade dinâmica e desempenho, identificou-se o estudo de Castelo, Castelo e Gomes (2023), com o objetivo de verificar a mediação das capacidades dinâmicas entre o sistema de gestão e medição no desempenho governamental. Os autores Gollo et al (2023) também abordaram esses temas, a fim de analisar o impacto das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional, mediados pelo controle de aprendizagem na pandemia por Covid-19.

A temática relacionada à capacidade dinâmica produtiva e microcervejaria artesanal foi encontrada nos estudos de D'avila e Martins (2017), a qual buscou desenvolver e validar uma escala para mensurar a capacidade dinâmica produtiva, utilizando como objeto as microcervejarias artesanais do Brasil. A partir disso, pretendia-se examinar se a capacidade dinâmica produtiva e o comportamento estratégico influenciam no desempenho organizacional das microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul. Tal publicação se sustenta como uma pesquisa inédita, uma vez que não foram localizados estudos com esse direcionamento.

#### 1.4 ESTRUTURA DA TESE

Para apresentar o estudo realizado, a esta Tese está organizada em 5 (cinco) capítulos que correspondem ao percurso da pesquisa, abarcando, assim, o âmbito teórico e empírico do

seu desenvolvimento, conforme demonstrado na Figura 6.

No capítulo introdutório, está contemplada a introdução, a problemática do estudo, os objetivos propostos e os aspectos que justificam o tema a ser estudado, com destaque para sua relevância e ineditismo.

Já o segundo capítulo apresenta a construção teórica que concede suporte a esta pesquisa, partindo inicialmente do significado de capacidade dinâmica e sua evolução até chegar à capacidade dinâmica produtiva, uma discussão complementada pela explanação sobre os controles gerenciais. Aborda-se, neste capítulo, o conceito de comportamento estratégico e suas principais tipologias, finalizando com a descrição sobre desempenho organizacional.

O terceiro capítulo, por sua vez, elucida o percurso referente aos procedimentos metodológicos que foram traçados para o desenvolvimento da Tese. Apresenta-se a classificação e estratégia da pesquisa, em que se destaca a abordagem e o tipo de pesquisa. O universo de estudo e a amostra são evidenciados, assim como o método de coleta dos dados e as suas respectivas análises. O capítulo finaliza com o desenho do método e a matriz de amarração.

O quarto capítulo foi intitulado como “Análise dos Resultados”, em que se evidencia os achados durante a pesquisa, apresentando-os de acordo com os objetivos específicos que foram traçados.

No quinto capítulo, são apresentadas as “Considerações Finais”, resgatando a pergunta de pesquisa e os objetivos propostos. Neste capítulo final, enfatiza-se os principais resultados e as conclusões da Tese, assim como as limitações da pesquisa e as sugestões para estudos futuros.

Por último, são listadas as referências utilizadas na pesquisa, bem como os apêndices deste estudo.

Figura 6 - Estrutura da Tese.

## CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

- 1.1 Tema e Problema
- 1.2 Objetivos
- 1.3 Justificativa
- 1.4 Estrutura da Tese

## CAPÍTULO 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

- 2.1 Capacidade Dinâmica
- 2.2 Capacidade Dinâmica Produtiva
- 2.3 Comportamento Estratégico
- 2.4 Desempenho Organizacional

## CAPÍTULO 3 - MÉTODO

- 3.1 Classificação e estratégia da pesquisa
- 3.2 Universo e amostra
- 3.3 Coletas dos dados e instrumentos de mensuração utilizados
- 3.4 Análise dos dados quantitativos
- 3.5 Análise dos dados qualitativos
- 3.6 Desenho de pesquisa
- 3.7 Matriz de amarração

## CAPÍTULO 4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

- 4.1 Abordagem Qualitativa
- 4.2 Abordagem Quantitativa

## CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

- 5.1 Discussão dos Resultados
- 5.2 Limitações da pesquisa
- 5.3 Sugestões para pesquisas futuras

Fonte: Elaborado pelo Autor (2023)

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresenta-se o referencial teórico que dará suporte a toda investigação, permitindo a análise e compreensão futura dos resultados. Com o intuito de abordar todos os tópicos essenciais para o desenvolvimento da pesquisa, esta seção foi estruturada em quatro subcapítulos principais: (I) Capacidade dinâmica; (II) Capacidade dinâmica produtiva; (III) Comportamento estratégico; (IV) Desempenho organizacional.

### 2.1 CAPACIDADE DINÂMICA

O termo Capacidade Dinâmica (CD) é uma tradução da expressão *Dynamic Capabilities*, em inglês. Porém, o começo dos estudos que culminam nas capacidades dinâmicas cabe a Penrose (1959), quando escreveu a obra “O Crescimento da Firma”. No início do texto, o autor aborda que o crescimento da firma é governado por uma interação criativa e dinâmica entre os recursos produtivos e as oportunidades de mercado.

Desse modo, a autora chama atenção para os aspectos internos das organizações, em uma época que as teorias econômicas predominantes olhavam para o ambiente e para os fatores macroeconômicos. Sua maior preocupação não era o tamanho da organização em si, mas sim o modo como ela cresce, como esse processo ocorre internamente por meio de mudanças incrementais e cumulativas (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019).

Baseando-se na teoria Penroseana, Richardson (1972) escreve sobre as capacidades e tenta chamar novamente a atenção para os aspectos internos das organizações, reconhecendo o valor da Teoria do Crescimento da Firma. O autor explica que as atividades organizacionais podem ser similares ou diferentes, complementares ou proximamente complementares, e que, se forem similares e complementares, podem ser coordenadas pela direção de um negócio individual (TAKAHASHI; BULGACOV, 2019).

Após Penrose (1959) e Richardson (1972), o principal aporte teórico empregado para definir as capacidades dinâmicas advém da perspectiva baseada em recurso (RBV - *Resource-based View*) (BARNEY, 1991; WERNEFELT, 1984), ou seja, parte da compreensão de que toda empresa possui um conjunto de recursos que se transforma em competências, quando utilizados para alguma função organizacional. Além disso, os recursos de uma organização podem fornecer vantagem competitiva e incluem todos os ativos, processos organizacionais, informações, conhecimentos, capacidades criadoras de valor, difíceis de imitar e insubstituíveis, que permitem conceber e implementar estratégias capazes de melhorar sua eficiência e eficácia



(BARNEY, 1991).

Entretanto, tal posicionamento de Barney (1991) falha em abordar como os gerentes aplicam e/ou configuram esses recursos para criar valor a fim de evitar perdas de mercado (PRIEM; BUTTLER, 2001; SYMEONIDOU; NICOLAOU, 2018). Portanto, a lente das capacidades dinâmicas aborda essas lacunas e analisa como as organizações se adaptam e/ou reconfiguram sua base de recursos para sobreviver e prosperar (JINZHI; CARRICK, 2019).

Similarmente com o que foi abordado pelos autores anteriores, Maranzato e Salerno (2018) mencionam em suas pesquisas que o conceito de CD adquiriu relevância nos anos 1990, como uma extensão da RBV, já que essa teoria trazia elementos estáticos (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Em adição, a RBV não explica como os recursos podem ser recriados ou reconfigurados (AMBROSINI; BOWMAN, 2009), tampouco os motivos pelos quais certas empresas apresentam vantagem competitiva em situações de rápida mudança (TEECE et al, 1997). Esse conceito de CD aprimora a RBV, pois mostra a evolução dos recursos e das capacidades das organizações perante mudanças do ambiente, além de permitir a identificação dos processos específicos para que essas organizações evoluam (WANG; AHMED, 2007).

Na definição inicial proposta por Teece et al (1994), a CD é definida como a habilidade que as organizações possuem de integrar, construir e reconfigurar competências, tanto internas quanto externas, em ambientes que apresentam rápidas mudanças. As competências são entendidas como o conjunto de rotinas e processos organizacionais (específicos da firma), cujo desempenho é proporcionado pela posse de ativos específicos (difíceis ou impossíveis de imitar).

Já a dinâmica é entendida como um componente das situações em que há mudanças rápidas na tecnologia, com forças de mercado que exercem efeitos retro alimentadores na firma (MEIRELLES; CAMARGO, 2014). De acordo com estudos de Breznik e Hisrich (2014), em consonância com a pesquisa de Teece et al (1994), apresenta-se o estudo de Eisenhardt e Martin (2000), o qual explica que as CD's são consideradas rotinas organizacionais e estratégicas, pelas quais as empresas alcançam novas configurações de recursos conforme os mercados surgem, colidem, dividem, evoluem e morrem.

No artigo de Eisenhardt e Martin (2000), ao contrário do que foi proposto inicialmente por Teece et al (1997), a vantagem competitiva é proporcionada pela configuração de recursos, e não pelas capacidades. Desse modo, a ênfase no caráter específico das capacidades dinâmicas e no dinamismo do ambiente dá lugar a uma ênfase no caráter homogêneo das capacidades (já que sua funcionalidade pode ser duplicada em várias firmas) e na variação, conforme o dinamismo do ambiente, isto é, não necessariamente empresas que atuam em ambientes

dinâmicos possuem capacidades dinâmicas (PAIVA; PIGOLA; COSTA, 2021).

Apesar de apresentar algumas divergências, geralmente se reconhece que a essência das CD's é alavancar ativos tangíveis e intangíveis para gerar vantagem competitiva (FALAHAT et al, 2020; SALUNKE; WEERAWARDENA; MCCOLL-KENNEDY, 2011) e alcançar desempenho organizacional superior ao longo do tempo (TEECE, 2007; ZOTT, 2003). Essa abordagem surgiu como uma resposta a falhas no raciocínio da Visão Baseada em Recursos, que não consegue explicar adequadamente como as empresas desenvolvem e mantêm vantagem competitiva.

A RBV alega que manter uma combinação de recursos e capacidades valiosas *per si* é suficiente para promover um desempenho superior (HELFAT et al, 2007; SYMEONIDOU; NICOLAOU, 2018; TEECE et al, 1997). No entanto, especialmente em ambientes de negócios de alta tecnologia, onde o cenário competitivo muda constantemente, as empresas que são inicialmente ricas em recursos podem esgotar rapidamente suas dotações e depois falir (WU, 2007). Assim, Winter (2003) e Breznik e Hisrich (2014) destacam que as CD's podem ser vistas como uma forma de proteção parcial contra a obsolescência das capacidades e recursos da empresa.

Conforme estudos de Castelo, Castelo e Gomes (2023), ao analisarem a perspectiva de diversos autores sobre capacidade dinâmica, verificou-se que Teece, Pisano e Shuen (1997); Makadok (2001) e Zollo e Winter (2002) indicam a existência de uma relação direta entre as capacidades dinâmicas e a performance da organização. Por outro lado, Eisenhardt e Martin (2000) e Zott (2003) contestam essa relação, pois acreditam que as capacidades dinâmicas são necessárias, todavia, não são suficientes para a promoção da vantagem competitiva. Enquanto isso, na literatura da gestão estratégica, alguns autores parecem concordar com a ideia de que os determinantes do desempenho organizacional são variados, considerando que as capacidades dinâmicas influenciam o desempenho organizacional (ELBANNA; MAKSOUUD, 2020).

Assim, o conceito de CD é importante porque trata da capacidade adaptativa da firma em um ambiente dinâmico, ou seja, considera o modo como as organizações podem alcançar e sustentar vantagens competitivas em um ambiente em mutação (DOSI; NELSON; WINTER, 2000; NELSON, 1991; TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Em termos práticos, o tema Capacidade Dinâmica ganha relevância sobretudo em mercados cada vez mais globalizados e dinâmicos, em que a mudança tecnológica é rápida e sistêmica (TEECE, 2009). Conforme estudos de Ilmudeen et al (2020), do ponto de vista teórico, o tema emerge e ganha força na medida em que a manutenção da vantagem competitiva,

em ambientes complexos e dinâmicos (TEECE et al, 1997; TEECE; PISANO, 1994), exige mais do que apenas o desenvolvimento de recursos estratégicos e competências internas à firma, tal como proposto pelos autores seminais no campo da Teoria Baseada em Recursos, como Wernerfelt (1984), Grant (1991) e Barney (1986).

As Capacidades Dinâmicas, além de serem uma fonte ou origem de novos recursos para a empresa, constituem um sólido instrumento para os estrategistas da organização. Essas capacidades permitem a ativação e reorientação da complexa rede de fatores econômicos e organizacionais, além de auxiliar na função de controlar a evolução da empresa e potencializar futuras opções ou oportunidades de negócios (LOPEZ, 2013). Capacidades dinâmicas são, portanto, fatores-chave na inovação e otimização do curso estratégico global do futuro dos negócios.

Em um contexto dinâmico (Schumpeteriano, evolucionário, de mudança rápida ou de alta velocidade), se a empresa pretende manter sua vantagem competitiva, deve ser capaz de alterar (adaptar, evoluir, renovar, adotar, reconfigurar) sua dotação de recursos, a fim de que eles estejam disponíveis para competir com vantagem competitiva no novo ambiente. Consequentemente, o conceito de capacidade dinâmica permanece como a habilidade da empresa - e de seus gestores - em modificar continuamente a dotação de recursos de uma forma flexível e adaptável às mudanças no ambiente (LOPEZ, 2013).

De acordo com os estudos de Fernandes, Arias e Arias (2020), a CD surgiu como uma nova abordagem da teoria da estratégia, que permite às organizações redimensionar suas táticas para garantir, de forma abrangente, os esforços que são propostos. Essa nova abordagem, chamada de Teoria das Capacidades Dinâmicas, concentra-se na capacidade apresentada por uma organização, em um ambiente em rápida mudança, de criar, renovar, modificar, integrar e reconfigurar sua combinação de recursos, com o objetivo de alcançar altos rendimentos, sustentabilidade e competitividade em longo prazo (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; PATIÑO; ÁLVAREZ, 2018). Segundo o conceito de Capacidades Dinâmicas, destacam três aspectos-chaves que motivam o uso dessa perspectiva (TEECE 2011; GODÍNEZ; LEIVA, 2015; FERNANDES; ARIAS; ARIAS, 2020):

1. As empresas com um nível forte dessas capacidades são intensamente empreendedoras;
2. Essas empresas empreendedoras são formadas por inovação e colaboração com outras organizações;
3. O ativo de conhecimento é o mais difícil de replicar.

Mesmo com uma quantidade considerável de publicações a respeito das CD's, as discussões nem sempre foram unificadas (TEECE, 2014). O desenvolvimento da teoria dissociada das pesquisas empíricas foi focado em casos individuais, sem buscar os aspectos comuns. Esse fato contribuiu para a falta de consenso (WANG; AHMED, 2007) sobre o tema, de maneira semelhante a outras abordagens teóricas no campo de estudos sobre estratégia, que foram desenvolvidas de forma fragmentada (TAKAHASHI et al, 2017; MARANZATO; SALERNO, 2018).

Numa tentativa de unificação desse conceito, Helfat (2007) definiu CD como uma capacidade que a organização possui, relacionada às condições de propositadamente criar, estender ou modificar sua base de recursos. Significa que as CD's consistem em uma espécie de conjunto de atividades intencionais práticas e padronizadas, que não são fontes do acaso ou sorte (HELFAT, 2007). Segundo Maranzato e Salerno (2018), outra definição que busca a unificação de conceitos, mas com base na revisão de literatura, é a de Wang e Ahmed (2007), que dividem as CD's em três tipos: capacidade adaptativa, capacidade de absorção e capacidade de inovação.

1. Capacidade adaptativa: é a capacidade de uma empresa de identificar e capitalizar as oportunidades de mercados emergentes, concentrada na busca eficaz e no equilíbrio de estratégias de exploração;
2. Capacidade de absorção: consiste na capacidade de uma empresa em reconhecer o valor de novas informações externas, além de assimilar e aplicar para fins comerciais;
3. Capacidade de inovação: é o comportamento orientado das empresas para constantemente integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades - e mais importante, melhorar e reconstruir suas capacidades centrais em resposta a um ambiente em mudança, com o objetivo de atingir e sustentar vantagens competitivas.

Conforme pesquisa realizada por Castro e Lanzara (2023), os estudos sobre as Capacidades Dinâmicas constantemente destacam que não basta somente alcançar um objetivo específico, é preciso também considerar o impacto de como alcançá-lo e considerar para onde se deve direcionar o resultado.

### **2.1.1 A evolução do conceito de capacidade dinâmica e suas diferentes visões**

Não existe uma definição geral sobre o conceito de CD na comunidade acadêmica. A abordagem de capacidades dinâmicas vai além das especificidades das capacidades da firma como fonte de vantagem competitiva. Para alguns autores, elas são vistas como fonte de vantagem competitiva das organizações, porém, outros sequer reconhecem a existência delas (WINTER, 2003; MARANZATO; SALERNO, 2018). Ou seja, o foco está no processo pelo qual a firma desenvolve e renova suas competências, processo este que é condicionado tanto pelas escolhas passadas da própria firma, como pelo dinamismo do ambiente, sendo considerada a capacidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança (TEECE et al, 1997).

Sob essa perspectiva, as capacidades dinâmicas são baseadas no seguinte tripé: processos (rotinas ou padrões de práticas correntes e aprendizado), posições (ativos, estrutura de governança, base de consumidores e relações externas com fornecedores e parceiros) e trajetória (histórico de decisões e oportunidades tecnológicas e de mercado). Desse modo, os processos organizacionais são moldados pela posição da firma em ativos e pela sua trajetória, que define alternativas estratégicas disponíveis. Esses três aspectos determinam a essência da capacidade dinâmica da firma e a sua vantagem competitiva, ou seja, determinam a sua competência (TEECE et al, 1997). Após essa definição inicial, o conceito de capacidade dinâmica evoluiu em bases variadas.

Os pesquisadores que se dedicaram a pesquisar as Capacidades Dinâmicas propuseram diferentes tipologias de capacidades. Alguns usam explicitamente o termo “dinâmico”, enquanto outros decidiram por uma caracterização mais geral, ou mesmo em aplicar uma nova característica. Nas pesquisas de Collis (1994), desenvolvidas antes mesmo de Teece, em 1997, o autor já utilizava o conceito de capacidades organizacionais para argumentar sobre as vantagens competitivas baseadas nessas capacidades, considerando as ações dos concorrentes vulneráveis por meio de capacidades de maior ordem. Inicialmente, Collis (1994) propôs que poderiam haver níveis distintos de capacidades.

Ainda segundo o autor, a primeira capacidade, “estática”, está relacionada às atividades básicas da organização, enquanto a segunda capacidade, “dinâmica”, está relacionada às melhorias nessas atividades e a terceira, “criativa”, está relacionada aos *insights* estratégicos que permitem às empresas reconhecer o valor dos seus recursos ou desenvolver novas estratégias para estar à frente da concorrência.

Uma qualificação mais valiosa é abordada por Collins (1994), o qual conceitua a CD como uma habilidade para inovar as estruturas e, como consequência, passa a produzir melhores inovações de produtos. Como exemplo dessa classificação, Alves et al (2017) propuseram um

modelo de avaliação da inovação. Então, os autores concluíram que as capacidades operacionais são ordinárias, pois têm pouca influência no desempenho da inovação, nas capacidades de gestão e no desenvolvimento.

Já Eisenhardt e Martin (2000) representaram capacidades dinâmicas em termos de processos que usam, integram, reconfiguram, ganham e liberam recursos para corresponder e criar mudanças no ambiente. Teece et al (1997) caracterizaram as capacidades dinâmicas como únicas e idiossincráticas, mas Eisenhardt e Martin (2000) apontaram que os recursos dinâmicos podem ser idiossincráticos meramente em seus detalhes. Além disso, eles explicaram ainda que as capacidades dinâmicas também apresentam semelhanças entre as empresas, referindo-se a elas como “melhores práticas”. Da mesma forma, Teece et al (1997) conceituaram que as capacidades dinâmicas são heterogêneas entre as empresas devido às suas posições únicas, caminhos e processos específicos. Ou seja, entende-se que eles são mais construídos do que comprados.

Conforme estudos de Peteraf et al (2013), Maranzato e Salerno (2018), entende-se que as CD's são capacidades transacionais que explicam melhor o desempenho inovativo das empresas, de modo que suas reais influências das CD's são distintas. Teece et al (1997) consideram que CD's são habilidades para atingir novas formas de vantagem competitiva, enquanto, para Eisenhardt e Martin (2000), as CD's são condições necessárias, mas não suficientes para se obter vantagem competitiva, ou seja, por si só, elas não são fonte dessa vantagem, já que no longo prazo os competidores tendem a chegar, mesmo que por caminhos diferentes, a uma mesma situação sobre aquela capacidade. Além disso, esses dois estudos semanais diferem profundamente sobre as bases conceituais, condições de contorno e aplicações das CD's em ambientes de rápida mudança.

Já na visão de Zollo e Winter (2002), as capacidades dinâmicas são entendidas como padrões aprendidos e estáveis de atividades coletivas, por meio dos quais a empresa gera e modifica sistematicamente suas rotinas operacionais em busca de alcançar maior eficácia. Posteriormente, Winter (2003) explica as capacidades dinâmicas como a extensão, modificação e criação de capacidades comuns. Ele ressalta que as capacidades dinâmicas são complexas, estruturadas e multidimensionais, geralmente envolvendo compromissos de longo prazo com recursos especializados.

Como um dos estudiosos que desenvolveram as ideias de Collis, Danneels (2002) propôs dois tipos de capacidades: de primeira e segunda ordem. Segundo o autor, a capacidade de segunda ordem refere-se à capacidade dinâmica que está em um nível mais alto, em que se renovam e se criam as capacidades de primeira ordem. Winter (2003), por sua vez, desenvolveu

ainda mais a ideia de hierarquia de capacidade, consistindo em três níveis de capacidades: o terceiro nível é a chamada capacidade de ordem superior. Capacidades de ordem superior correspondem ao resultado do aprendizado organizacional, que resulta na criação ou modificação das capacidades dinâmicas de uma empresa.

Zahra et al (2006) definem Capacidades Dinâmicas como habilidades que as organizações possuem para reconfigurar os recursos e rotinas de uma empresa da maneira apropriada por seus principais decisores. Recentemente, algum progresso foi feito no sentido de englobar algumas das ideias dos principais contribuidores no campo das Capacidades Dinâmicas, incluindo Teece, Winter, Helfat e Peteraf, a fim de criar uma definição mais abrangente. Esses autores conceituam Capacidades Dinâmicas como as capacidades de uma empresa para criar, estender e modificar propositalmente sua base de recursos (HEL FAT et al, 2007).

Todavia, grande parte dos autores que se dedicam ao tema das Capacidades Dinâmicas enfatiza o seu diferencial competitivo. Numa perspectiva mais ampla, que inclui as mudanças em geral, Andreeva e Chaika (2006) associam Capacidades Dinâmicas às habilidades da organização em renovar suas competências-chave conforme ocorrem mudanças no ambiente no qual a empresa opera. Mas, na visão de alguns autores, não basta mudar e/ou inovar, é preciso que a mudança seja sistemática e repetitiva, baseada em processos ou em rotinas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; WINTER, 2003; ZOLLO; WINTER, 2002).

No ponto de vista de Zahra et al (2006), as capacidades se diferenciam entre substantivas e dinâmicas. As Capacidades Dinâmicas, como demonstram os autores, são afetadas e operam em capacidades substantivas. No entanto, com o passar do tempo, seu relacionamento se torna mais complexo e entrelaçado. Ambrosini et al (2009) se basearam em definições anteriores e distinguiram três níveis de Capacidades Dinâmicas, relacionando-as conforme os estados ambientais e a base de recursos:

1. Dinâmica incremental: recursos em ambiente estável, com base de recursos incrementalmente ajustada e adaptada;
2. Dinâmica renovadora: recursos de ambiente dinâmico, com base de recursos atualizada e renovada;
3. Dinâmica regenerativa: recursos hiper ambiente, com novos recursos, recursos dinâmicos aprimorados existentes. Em suma, os recursos dinâmicos representam pelo menos um nível acima dos recursos operacionais.

Conforme a visão de Helfat et al (2007), a capacidade dinâmica diz respeito à competência de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente. Segundo esses autores, o conceito de capacidade dinâmica inclui três funções:

1. identificação de necessidades ou oportunidades de mudança;
2. formulação de respostas adequadas para essas necessidades ou oportunidades;
3. desenvolvimento de cursos de ação.

Contudo, vale destacar que, para os autores, nem todas as Capacidades Dinâmicas servem às três funções, pois existem aquelas que servem para propósitos diferentes. Helfat et al (2007) também afirmam que as Capacidades Dinâmicas suportam duas funções principais com relação à base de recursos de uma organização: busca, seleção e criação de recursos; e implantação dos recursos.

As várias definições de capacidades dinâmicas vão ao encontro daquilo que foi defendido por Helfat et al (2007): as Capacidades Dinâmicas surgem em diversas formas. Algumas permitem que a empresa entre num novo negócio e estenda sua base de negócios, por exemplo, enquanto outras ajudam a empresa a criar novos produtos e processos de produção. Finalmente, existem Capacidades Dinâmicas relacionadas com as competências dos gestores em tornar a empresa mais lucrativa e fazê-la crescer de forma consistente.

Dosi, Faillo e Marengo (2008) defendem que as heurísticas gerenciais e as ferramentas de diagnósticos constituem o cerne das Capacidades Dinâmicas. Do mesmo modo, a ênfase nas heurísticas gerenciais marca o trabalho de Teece (2007) sobre as Capacidades Dinâmicas, em que parte da definição inicial compreende a existência três capacidades de sustentação das Capacidades Dinâmicas: (a) capacidade de sentir o contexto do ambiente; (b) capacidade de aproveitar oportunidades; (c) capacidade de gerenciar ameaças e transformações.

No ponto de vista de Meirelles e Camargo (2014), as Capacidades Dinâmicas envolvem mais do que conjuntos de habilidades e processos, na verdade, os autores entendem que as CD's abrangem a realização de esforços para alcançar mudança e inovação por meio da busca, seleção, criação, integração, renovação, reconfiguração, implantação de recursos e competências, assim como mecanismos de aprendizagem e de governança do conhecimento. Os mecanismos de governança do conhecimento dão suporte à existência das capacidades dinâmicas, enquanto o esforço para identificar oportunidades nos mercados pode permitir o desenvolvimento de novos produtos e processos no sentido de permitir alcançar resultados

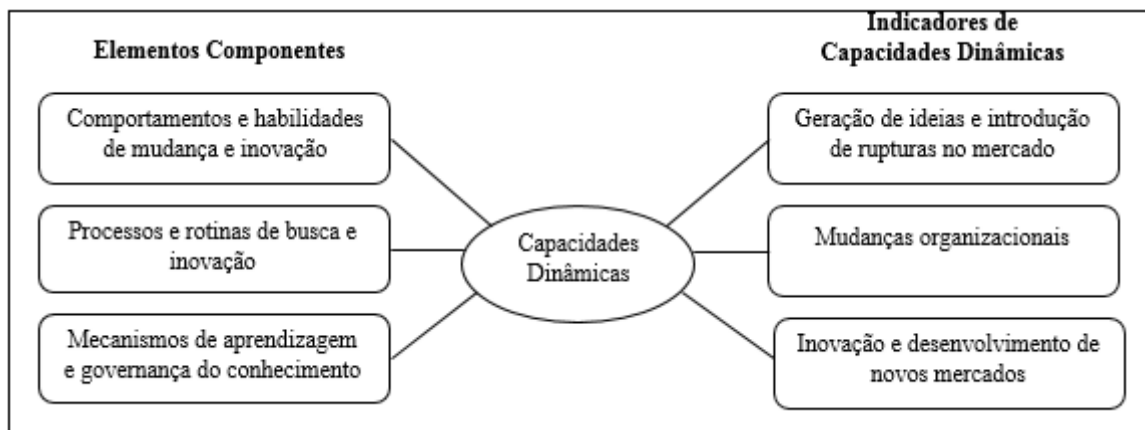


superiores, que podem resultar na introdução de um novo dinamismo para a atuação da empresa nos mercados, além da extensão da base de negócio com resultados consistentes.

A associação de Capacidades Dinâmicas com a exploração de oportunidades e geração de ideias também está presente nos estudos de McKelvie e Davidson (2009), os quais definem Capacidades Dinâmicas como um feixe de outras capacidades, tais como: (a) capacidade de geração de ideias; (b) capacidade de introduzir rupturas de forma a criar dinamismo no mercado no qual a empresa atua; (c) capacidade de desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores em quantidade e qualidade superior em relação aos concorrentes.

Esse ponto de vista observado por McKelvie e Davidson (2009), bem como por Meirelles e Camargo (2014), é melhor exposta pelo Modelo Integrado de Capacidades Dinâmicas, conforme pode ser observado na Figura 7.

Figura 7 - Modelo Integrado de Capacidades Dinâmicas: Comportamentos, Habilidades, Processos e Mecanismos de Aprendizagem e Governança do Conhecimento.



Fonte: Meirelles e Camargo (2014).

Conforme argumentam Ambrosini e Bowman (2009), essas diferentes visões, somadas a evolução das principais definições sobre CD, permitem apontar a noção central sobre as Capacidades Dinâmicas. Isto é, podemos entendê-las como processos organizacionais no sentido mais geral, cujo papel fundamental é mudar continuamente a base de recursos da empresa. A partir de da revisão das definições, é interessante perceber como os pesquisadores selecionaram suas noções de capacidade dinâmica. Cada autor definiu ou relacionou o conceito como habilidade, capacidade, competência, recurso, base de recursos, processo e rotina. Em uma visão geral sobre o desenvolvimento da teoria baseada em recursos, Barney e Clark (2007) também reconhecem o uso de diferentes tipologias. Eles argumentam que diferentes rótulos,

por si só, não modificam as proposições centrais da teoria baseada em recursos (BARNEY; CLARK, 2007).

Para Meirelles e Camargo (2014), ao longo da evolução do tema, é possível notar distintos recortes teórico-analíticos, os quais resultam em diferentes concepções do que são as Capacidades Dinâmicas e em como identificá-las, ora marcadas pela ênfase no caráter homogêneo das capacidades (EISENHARDT; MARTIN, 2000), ora pelo caráter deliberativo destas (WANG; AHMED, 2007; WINTER, 2003) e nos seus mecanismos de desenvolvimento (SALVATO, 2009; ZOLLO; WINTER, 2002). Embora exista uma relação entre essas definições, é comum cada autor enfatizar algum aspecto particular das Capacidades Dinâmicas, conforme indica o Quadro 1.

Quadro 1 - A evolução e definições de “Capacidade Dinâmica” conforme conceito dos autores

<b>AUTORES</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
Teece e Pisano (1994)	CD's e capacidades de inovação são um subconjunto das competências e capacidades que permitem às empresas criar novos produtos e processos para responder às mudanças no ambiente de mercado.
Collis (1994)	Capacidade em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência.
Teece et al (1997)	CD's e capacidades de inovação são a habilidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com o ambiente em rápida mudança.
Eisenhardt e Martin (2000)	CD's são processos que usam recursos e integram, reconfiguram, ganham e liberam recursos para combinar e criar mudanças no mercado.
Danneels (2002)	Capacidade de 1º nível: possui certo domínio que envolve recursos tangíveis e intangíveis para produto final. Capacidade de nível zero: capacidade de aprender novos domínios, ao qual identifica, avalia e incorpora "o novo".
Zollo e Winter (2002)	CD's e capacidades de inovação são rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais a empresa atinge novas configurações de recursos à medida que os mercados surgem, colidem, dividem, evoluem e morrem.
Winter (2003)	Capacidade de nível zero: Capacidades operacionais. Capacidades de nível superior: Capacidades Dinâmicas - Capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns.
Andreeva e Chaika (2006)	CD's são aquelas que habilitam a organização a renovar suas competências-chave conforme ocorrem mudanças no ambiente operacional.
Zahra et al (2006)	CD's são habilidades para reconfigurar os recursos e rotinas de uma empresa da maneira apropriada por seu(s) principal(is) tomador(es) de decisão.
Bygdas (2006)	Processos de ativar estruturas distribuídas de conhecimento e redes fragmentadas de procedimentos e entendimentos soltos que desenvolvem práticas mais eficientes que não são facilmente imitáveis.
Helfat et al (2007)	Capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente.
Wang e Ahmed (2007)	Capacidade adaptativa; Capacidade de absorção e; Capacidade de inovação.
Teece (2007)	CD's de inovação é a capacidade de: perceber e moldar oportunidades e ameaças; aproveitar oportunidades; e manter a competitividade por meio do aprimoramento, combinação, proteção e reconfiguração de ativos intangíveis e tangíveis.
Danneels (2008)	Capacidade de 1º nível: envolve recursos tangíveis e intangíveis para produto final. Capacidade de 2º nível: capacidade para construir uma nova capacidade de primeira ordem (aprender novos domínios).

McKelvie e Davidsin (2009)	CD's como um feixe de outras capacidades (capacidades de geração de ideias; de introdução de rupturas no mercado; e capacidades de desenvolvimento de novos produtos, serviços inovadores e novos processos).
Ambrosini et al (2009)	Dinâmica incremental; Dinâmica renovadora e; Dinâmica regenerativa.
Teece (2007; 2009)	Capacidade de sentir o contexto do ambiente; aproveitar oportunidades; gerenciar ameaças e transformações.
Teece (2009)	CD's e capacidades de inovação são a capacidade de: perceber oportunidades; aproveitar oportunidades; e gerenciar ameaças por meio de combinação, recombinação e reconfiguração de ativos dentro e fora dos limites da empresa.
Meirelles e Camargo (2014)	CD's envolvem a realização de esforços de mudança e de inovação por meio da busca, seleção, criação, integração, renovação, reconfiguração, implantação de recursos e competências, mecanismos de aprendizagem e de governança do conhecimento que dão suporte à existência das capacidades dinâmicas.
Alves et al (2017)	As capacidades operacionais são ordinárias, pois têm pouca influência no desempenho da inovação, nas capacidades de gestão e desenvolvimento.
Maranzato e Salerno (2018)	As CD's são capacidades transacionais que explicam melhor o desempenho inovativo das empresas, e as reais influências das CDs' são distintas.

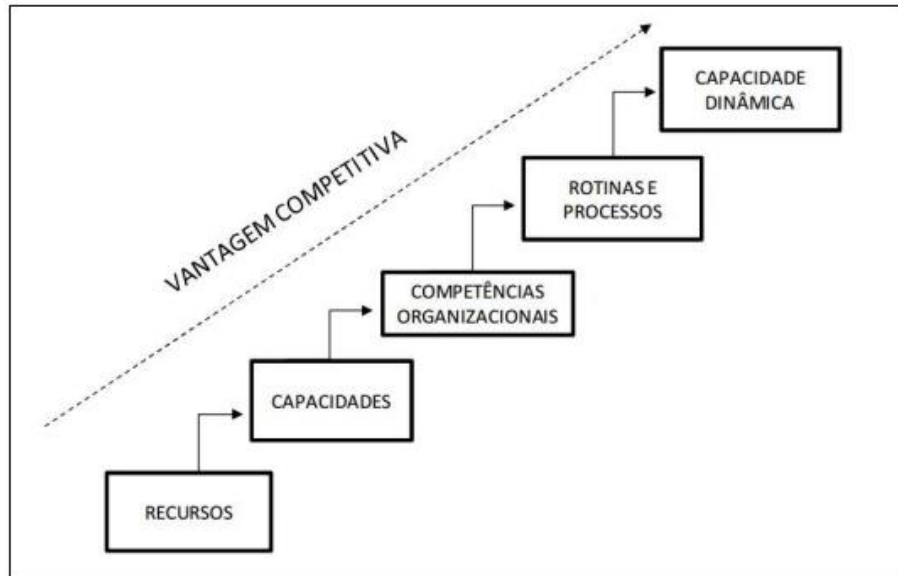
Fonte: Adaptado de Camargo e Meirelles (2014).

Além das variações encontradas nas diferentes definições de Capacidades Dinâmicas, há ainda mais diversidade na tentativa de explicar sua existência, desenvolvimento e resultados. Por exemplo, alguns pesquisadores sugerem que as CD's estão relacionadas a um ambiente dinâmico (TEECE et al, 1997), já outros autores associam a um ambiente mais estável (ZOLLO; WINTER, 2002; ZAHRA et al, 2006), outros ainda ignoram as características de um ambiente específico (MAKADOK, 2001).

No entanto, a maioria concorda que os recursos dinâmicos podem ser mais valiosos em um ambiente dinâmico. Além disso, alguns teóricos veem as capacidades dinâmicas como fontes de vantagem competitiva (TEECE et al, 1997). Para Zollo e Winter (2002), o resultado é entendido como eficácia melhorada, enquanto outros sugerem que as capacidades dinâmicas não levam necessariamente ao desempenho da empresa. Eisenhardt e Martin (2000), assim como Zott (2003), afirmam que as Capacidades Dinâmicas não estão diretamente ligadas a desempenho da empresa, entre outras tantas interpretações possíveis sobre o assunto.

Nesse sentido, em uma constante busca por informações e/ou recursos que possam alavancar as capacidades e rotinas da organização, é possível observar o trajeto percorrido em busca da vantagem competitiva e do melhor resultado, conforme apresentado na Figura 8:

Figura 8 - Busca de vantagem competitiva



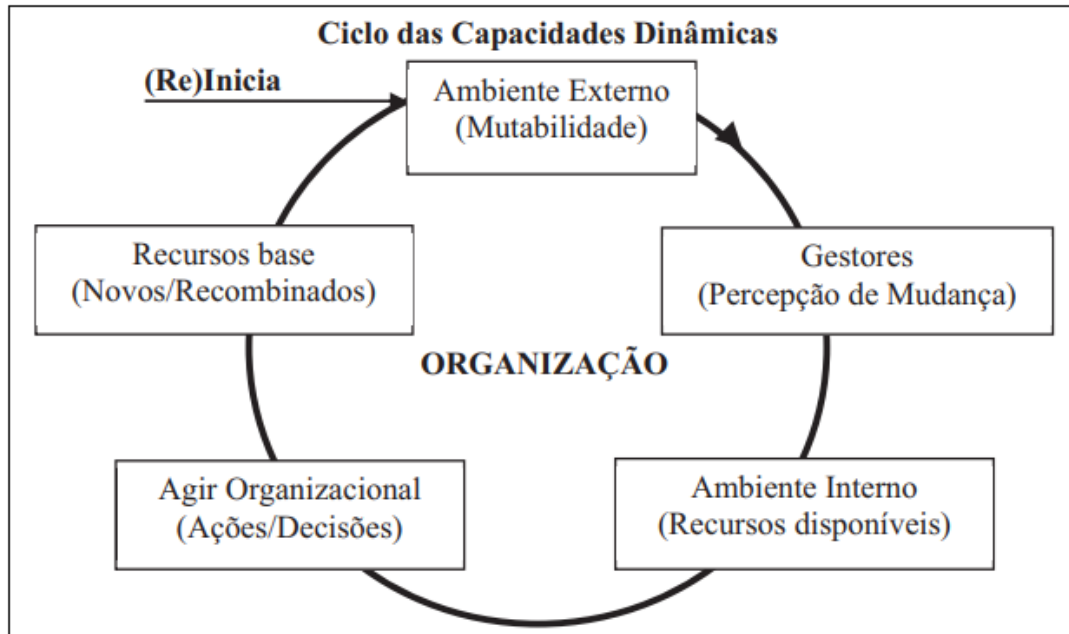
Fonte: Morozini e Corrêa (2020).

Nota-se, portanto, que a identificação de recursos pode contribuir com o desenvolvimento de capacidades que influenciarão nas rotinas e processos da organização, possibilitando à empresa um posicionamento estratégico que pode ser definido como Capacidades Dinâmicas, ou seja, como respostas que atendem às necessidades do ambiente em que ela está inserida (MOROZINI; CORRÊA, 2020).

De acordo com os conceitos apresentados anteriormente, os quais evidenciam a evolução das Capacidades Dinâmicas, aliado aos estudos de Munck, Silva e Souza (2015), observa-se que a corrente de investigação das Capacidades Dinâmicas é formada por um conjunto de diferentes elementos teóricos e perspectivas.

Embora a literatura dedicada ao tema contribua no sentido de apresentar são esses elementos, considera-se importante sintetizar essa fundamentação por meio de um modelo conceitual, que possa contribuir para o campo da administração ao favorecer o processo de entendimento do ciclo das Capacidades Dinâmicas nas organizações. Sendo assim, a Figura 9 a seguir apresenta uma formulação de um modelo conceitual.

Figura 9 - Modelo conceitual do ciclo das capacidades dinâmicas nas organizações



Fonte: Munck, Silva e Souza (2015); adaptado de Barney (1986), Eisenhardt e Martin (2000), Ambrosini, Bowman e Collier (2009).

Esse modelo conceitual parte do princípio de que as instabilidades e as constantes mutações que configuram o ambiente externo são repassadas ao contexto organizacional. Inicia-se, então, um processo de adaptação e de mudança na organização, cujo intuito é fazer com que ela sobreviva e se desenvolva frente à nova realidade. Assim, diante das oscilações do ambiente externo, é imprescindível a percepção dos gestores quanto à necessidade de mudança interna na organização, para que seja exequível a viabilização de uma reação eficiente de adaptação organizacional às novas demandas externas. Por sua vez, as medidas que serão adotadas para promover tal processo advêm dos recursos organizacionais que os gestores dispõem, em seu ambiente interno, para poderem desenvolver suas estratégias frente às mudanças enfrentadas.

As estratégias desenvolvidas, com base nos recursos internos disponíveis, configuram o agir organizacional que se sustenta pelas ações/decisões dos gestores ao fazerem a intersecção entre a percepção de necessidade de mudança e os recursos que dispõem para empreenderem esse agir. Assim, as estratégias se dão por meio de um ciclo que busca viabilizar a adaptação da organização em relação às transformações do ambiente externo, de modo que o agir organizacional atua nesse processo recombinao e desenvolvendo os recursos-base da organização. Ou seja, esse agir dá condições para que a organização consiga responder às demandas internas e externas de modo mais ágil e, portanto, cria condições para que sejam obtidas maiores chances de adaptabilidade organizacional frente ao ambiente de mudanças (MUNCK; SILVA; SOUZA, 2015).

Há de se observar que o ciclo das Capacidades Dinâmicas decorre do quão ágil os gestores conseguem perceber a necessidade de mudança e, a partir de então, mobiliza a recombinação e o desenvolvimento dos recursos disponíveis na organização em que trabalham. É nesse sentido que o processo de Capacidades Dinâmicas viabiliza a adaptação da organização ao ambiente externo, pois, uma vez instituídos seus princípios no agir organizacional, isto é, nas ações e nas decisões dos gestores, as organizações ganham condições mais propícias para absorver e se adaptar às contínuas transformações do ambiente competitivo que vivenciam (MUNCK; SILVA; SOUZA, 2015).

Ainda que a maioria dos conceitos sobre Capacidades Dinâmicas tenham como base a realidade dentro das organizações, Teece (2007), Lora, Cálad e Arias (2016) abordam que a nova escola de Capacidades Dinâmicas tem uma das suas fontes de conhecimento nas universidades, já que elas contribuem para o desenvolvimento do conhecimento. Seu estudo é integrado aos currículos das instituições, englobando a importância da criatividade, transferência, proteção dos intangíveis, *know-how* tecnológico, relacionamentos e novas formas de organização. Além disso, são enfatizados os ativos suaves (conhecimento) que permitem sincronizar os recursos internos e externos para enfrentar os desafios do meio ambiente.

Segundo pesquisas realizadas por Vodovoz e May (2017) na perspectiva das Capacidades Dinâmicas, as rotinas de alto nível estão relacionadas à criação e captura de valor no modelo de negócios, sendo responsáveis pela reconfiguração das capacidades e rotinas operacionais para atender novos nichos de clientes, assim como oferecer novos produtos e desenvolver canais de atendimento. Nesse sentido, as Capacidades Dinâmicas permitem compreender o processo de criação de valor mediado pelas capacidades operacionais; já os estudos de caso reafirmam a tendência da teoria das Capacidades Dinâmicas em representar, com qualidade, um quadro teórico para a análise dos aspectos relacionados à criação de valor e modelos de negócio.

Entretanto, apesar desse entendimento, ainda são poucos os estudos empíricos que buscam compreender como as empresas podem ser inovadoras - e sustentar essa inovação - com seus modelos de negócio num ambiente extremamente competitivo, globalizado e dinâmico (AMBROSINI; BOWMAN, 2009; ANWAR, 2018; TEECE, 2018; WIRTZ et al, 2016, COUTO et al, 2019). Nesse aspecto, deve-se compreender também qual o papel das Capacidades Dinâmicas como impulsionador interno da inovação nos modelos de negócio (FOSS; SAEBI, 2018).

Dessa forma, os estudos de caso alinhados sob a perspectiva da estratégia-prática, e que envolvem empresas inseridas em ambientes dinâmicos, podem fornecer informações de como

e por que as Capacidades Dinâmicas podem estar ligadas a resultados estratégicos e à inovação (COUTO et al, 2019). Tais resultados ajudam a esclarecer como essas capacidades podem diferir entre as empresas, de modo a auxiliar na construção de uma base para o desenvolvimento de prescrições gerenciais (AMBROSINI; BOWMAN, 2009). Ademais, evidências sugerem que fortes capacidades dinâmicas podem contribuir e habilitar a criação e a implementação de modelos de negócios eficazes (TEECE et al, 2016; TEECE, 2018).

Assim, apesar de a ênfase inicial se direcionar para o entendimento das Capacidades Dinâmicas como uma habilidade organizacional (TEECE et al, 1997), a evolução do tema estimulou que outros autores as descrevessem ora como uma rotina organizacional (EINSEHARDT; MARTIN, 2000), ora como uma orientação comportamental da empresa (WANG; AHMED, 2007), ou ainda como um conjunto de processos (AMBROSINI; BOWMAN, 2009) que é fortemente dependente do conhecimento e da aprendizagem da organização (EASTERBY; PRIETRO, 2008).

Contudo, mesmo que existam diferenças em alguns aspectos conceituais, em sua essência, a teoria das Capacidades Dinâmicas busca desenvolver um modelo lógico e de natureza evolucionária, que explique como as organizações desenvolvem vantagens competitivas e as sustentam durante determinado intervalo de tempo (BARCELOS, 2017; COUTO et al, 2019).

Dentre as diversas definições de capacidade dinâmica, considerando sua gradativa e natural evolução, surge a Capacidade Dinâmica Produtiva (CDP), que vem a ser uma das capacidades específicas oriundas da Teoria Geral das Capacidades Dinâmicas, desenvolvida por meio do estudo de D'Avila e Martins (2017).

## 2.2 CAPACIDADE DINÂMICA PRODUTIVA

A Capacidade Dinâmica Produtiva (CDP) é uma das capacidades específicas que surge da Teoria Geral das Capacidades Dinâmicas, por meio do estudo de D'Avila e Martins (2017). Seu objetivo consiste na busca pelo conhecimento de competências internas que estão ligadas à produção. Dessa forma, a organização pode se antecipar às adaptações dos processos produtivos e, conseqüentemente, gerar vantagem sobre o mercado (RAASCH, 2020).

Teece et al (1997), argumentam que a vantagem competitiva se relaciona com a posição de mercado de cada organização e seus processos gerenciais, considerando suas “posições” (ativos intelectuais específicos) e “trajetórias” (escolhas estratégicas) com as quais os referidos processos podem ser desenvolvidos, incluindo a dependência dessa trajetória. Nota-se que os

estudos de Dávila e Martins (2017) focam essas posições e estratégias nos processos produtivos, dando ênfase e detalhamento ao modo como esse caminho pode ser aperfeiçoado para que as empresas consigam obter uma vantagem competitiva.

A pesquisa de Dávila e Martins (2017) também abrange a essência das Capacidades Dinâmicas, pois engloba aspectos internos das organizações. Essa perspectiva está em congruência com os estudos seminais de Penrose (1959), ao desenvolver a Teoria do Crescimento da Firma. A autora afirma que o crescimento da firma é governado por uma interação criativa e dinâmica entre os recursos produtivos e as oportunidades de mercado, baseando-se no conjunto de oportunidades percebidas pelos gestores da organização e nos recursos de diversificação.

Em relação aos aspectos externos ao ambiente da firma, D'ávila e Martins (2017) não desenvolvem ferramentas que visem atingi-los diretamente, porém, suas percepções e análises dos recursos internos são baseadas nos movimentos dos concorrentes, buscando antecipar-se em relação às tendências de mercado e manter a vantagem competitiva. Por sua vez, Porter (1986) já abordara que a vantagem competitiva advém do modo como a organização lida com o mercado e seus concorrentes. Para ele, a estratégia de posicionamento da empresa deve ser definida com base na posição competitiva a ser adotada, ou seja, compreende um olhar para fora da empresa, que difere da visão interna da organização, como abordado na vertente de Penrose (1959).

Até então, o estudo da capacidade dinâmica produtiva era realizado apenas por D'Avila e Martins (2017), que se baseava na teoria das Capacidades Dinâmicas, movido pela necessidade de um construto que explicasse a vantagem competitiva atrelada à cadeia produtiva das indústrias. O estudo foi realizado com microcervejarias dos estados brasileiros do Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Minas Gerais e Bahia. Portanto, percebe-se que há uma lacuna em relação à análise da capacidade dinâmica produtiva em outros ambientes industriais, assim como em possíveis relações com outros construtos (RAASCH et al, 2020).

Em outras palavras, significa que a validação de uma ferramenta de pesquisa sobre capacidade dinâmica produtiva, desenvolvida e validada por D'Avila e Martins (2017), abre uma lacuna na literatura para a divulgação de estudos que abordem o tema (RAASCH et al, 2020).

Posteriormente aos estudos iniciados por D'Avila e Martins (2017), Raasch et al (2020) deram prosseguimento ao construto de capacidade dinâmica produtiva, com o objetivo de correlacionar a capacidade dinâmica produtiva e o desempenho organizacional mediados pela



incerteza ambiental na realidade das micro e pequenas agroindústrias de estados brasileiros, como Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.

Conforme os resultados dos estudos de Raasch (2020) foram possíveis identificar que a capacidade dinâmica produtiva está associada ao desempenho das agroindústrias. Assim, o maior investimento do gestor em capacidade dinâmica produtiva - como equipamentos automatizados, tecnologia, mão de obra qualificada, controle do processo produtivo, qualidade do processo produtivo, investimento na distribuição, diversificação de produtos - promoverá um desempenho organizacional positivo.

Porém, a incerteza gerada pelas variáveis ambientais afeta a relação entre a CDP e o desempenho organizacional das agroindústrias, com isso, gestores precisam estar atentos às mudanças que ocorrem no ambiente em que suas organizações estão inseridas para perceber, de forma antecipada, as ameaças e oportunidades, bem como interpretar de forma eficiente as informações repassadas por esse ambiente.

As pesquisas de Raasch (2020) apontam que o investimento em capacidade dinâmica produtiva, incluindo distribuição, diversificação de produtos e qualidade, favorece um desempenho superior. Do mesmo modo, a presença de um processo de análise de ambiente estratégico pode ajudar a e criar novas Capacidades Dinâmicas para melhorar o desempenho. Por meio desse estudo, os gestores das agroindústrias têm evidências empíricas de como a capacidade dinâmica produtiva proporciona positivamente o desempenho da organização, tornando-se fundamental para suas empresas.

Além dos estudos desenvolvidos por D'Avila e Martins (2017) e Raasch et al (2020) sobre o construto de capacidade dinâmica produtiva, outros autores abordam em suas pesquisas temas importantes que também investem em distintas maneiras para entender e interpretar a busca pelo conhecimento de competências internas das organizações. Muitas vezes, esses fatores estão ligados ao processo produtivo, influenciando fortemente as capacidades dinâmicas e o desempenho das empresas, ao mesmo tempo em que ajudam a aprofundar os estudos em CDP. De maneira complementar, destacam-se as contribuições de Singh e Kassar (2019), que visam descobrir a influência das estratégias orientadas pela *Big Data* no desempenho sustentável, considerando processos internos que constituem capacidades sustentáveis.

No ponto de vista de Singh e Kassar (2019), deve-se buscar por práticas amigas do ambiente, ou práticas verdes, para obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Significa que essas inovações devem ocorrer tanto na parte interna quanto externa da organização, partindo da compreensão de que esse é um fator estratégico crucial que apoia a sustentabilidade e desenvolvimento por meio do uso contínuo de inovação tecnológica

(CHANG, 2011).

Portanto, a implementação efetiva de práticas de inovação verde (ou seja, gerenciamento da cadeia de suprimentos interna) deve ser acompanhada pela colaboração de toda a cadeia de abastecimento parceiros (CHITHAMBARANATHAN et al, 2015). Desse modo, compreende-se que o dinamismo interno da cadeia produtiva da empresa, nesse caso focado na sustentabilidade por meio da colaboração dos fornecedores e inovação dos processos, facilita a competitividade das empresas e aumenta o seu desempenho em mercados dinâmicos (JABBOUR et al, 2017).

Outra pesquisa que aborda a importância das competências internas ligadas à produção é a de Wilden et al (2013), que desenvolvem e testam empiricamente um modelo de investigação sobre os efeitos contingenciais da intensidade competitiva e da estrutura organizacional na relação das Capacidades Dinâmicas e do desempenho. Os autores apresentam como resultado o fato de que o desempenho da empresa é determinado pelo alinhamento interno entre a estrutura organizacional e as Capacidades Dinâmicas, bem como pelo alinhamento externo entre as Capacidades Dinâmicas e intensidade competitiva. Ou seja, as empresas devem alinhar sua estrutura organizacional interna com a capacidade de sentir e aproveitar oportunidades externas e reconfigurar sua base de recursos para obter um desempenho superior.

Embora alguns possam esperar que, em média, as empresas com maiores Capacidades Dinâmicas representem aquelas empresas com desempenho mais forte, não há garantia de que as empresas realmente percebem o potencial das Capacidades Dinâmicas para produzir os resultados esperados (WILDEN et al, 2013). Esse pensamento é consistente com a pesquisa de Shamsie et al (2009), ao afirmar que o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas não leva necessariamente à melhoria do desempenho, mas deve-se considerar a forma como o contexto dentro dos quais os recursos são implantados afeta o desempenho.

Assim, a pesquisa neste campo deve focar em fatores internos e externos que podem permitir (ou inibir) empresas para realizar o potencial representado por suas Capacidades Dinâmicas (BARRETO, 2010). Na mesma linha, a teoria da contingência sugere que o desempenho da empresa depende do alinhamento da organização com o ambiente (ajuste externo) e a congruência dos elementos organizacionais uns com os outros (ajuste interno) (MCKEE et al, 1989).

Conforme os estudos de Gupta e Govindarajan (1984), as empresas devem refinar ou renovar continuamente sua base de recursos para manter ou aprimorar seu ajuste externo com o ambiente. Da mesma forma, o encaixe interno entre estratégia (gestão) e estrutura também deve ser mantido para alcançar um desempenho superior. Assim, a manutenção do encaixe

interno e externo pode ser alcançada através do desenvolvimento e implantação de Capacidades Dinâmicas (VENKATRAMAN, 1989). Esse encaixe interno no setor produtivo das indústrias, em congruência com o externo e juntamente com a implantação de capacidade dinâmica, torna-se a essência das Capacidades Dinâmicas Produtivas.

Nas pesquisas de Garavan et al (2016), pretende-se abordar as Capacidades Dinâmicas como uma lente útil para entender como o desenvolvimento estratégico dos recursos humanos contribui para o desempenho organizacional e para a inovação, por meio do desenvolvimento de capacidades. Uma das capacidades analisadas em suas pesquisas diz respeito às capacidades de escalabilidade de recursos humanos, que corresponde à capacidade de uma organização de manter seus recursos humanos alinhados de maneira contínua, fazendo a transição constante de uma configuração de recursos humanos para outra e outra, em tempo hábil e continuamente (DWYER; EDWARDS, 2009). Trata-se do alinhamento entre fluidez e força de trabalho, além da flexibilidade dos funcionários. Por fluidez, entende-se a velocidade com que os recursos humanos de uma organização podem passar de uma configuração alinhada para outra.

Já o alinhamento enfatiza os elementos de competência que estão no lugar certo e podem executar a tarefa desejada de acordo com o padrão exigido. Por fim, a flexibilidade dos funcionários é definida como a medida em relação às habilidades e repertórios comportamentais dos funcionários, que podem fornecer opções para que a empresa busque alternativas estratégicas (NIJSSEN; PAAUWE, 2012; MARTÍN; PUIG, 2013; CAMPS et al, 2015).

Com o surgimento de estudos focados nas pequenas e médias empresas, Nedzinkas et al (2013) possuem como objetivo examinar a influência das Capacidades Dinâmicas justamente nessas pequenas e médias empresas (PME's), considerando o desempenho organizacional, a interação entre Capacidades Dinâmicas e a inércia organizacional em um ambiente volátil. Para tanto, os autores buscaram compreender o desenvolvimento do conceito de CD, encontrando suporte para o argumento de que as Capacidades Dinâmicas podem afetar a evolução organizacional por meio do empreendedorismo interno, e não por meio de choque externo. Isto é, nem sempre as Capacidades Dinâmicas atuam como ferramentas de mitigação de riscos para responder a mudanças externas radicais.

No entanto, alguns estudiosos argumentam que, dependendo do setor específico ao qual pertence, uma organização pode empregar Capacidades Dinâmicas para remontar ou renovar suas capacidades ordinárias a fim de executar seus objetivos estratégicos e táticos devido a suas oportunidades empreendedoras (produtos novos ou renovados, mercados, tecnologias, etc.) (NEWHEY; ZAHRA, 2009).

As contribuições de Drnevich e Kriauciunas (2011) sugerem que as Capacidades

Dinâmicas influenciam positivamente o estabelecimento de novos processos organizacionais, produtos e fornecedores, e que a heterogeneidade das Capacidades Dinâmicas contribui positiva e indiretamente para o desempenho organizacional relativo.

Durante a década de 2010, a visão baseada em capacidades da estratégia competitiva, que evoluiu dentro da visão mais ampla baseada em recursos da estratégia competitiva, emergiu como uma estrutura teórica para explicar a heterogeneidade no desempenho da empresa. Ainda no início da década de 1990, a necessidade de distinguir capacidades de recursos para fornecer uma melhor explicação da criação de valor abriu o caminho para uma visão baseada em capacidades da estratégia competitiva (WEERAWARDENA, 2011).

De acordo com Gebauer (2011), o foco está em como as empresas que encontram maneiras inovadoras de gerenciar capacidades ganham vantagens competitivas. As descobertas de vários estudos de caso de empresas fabricantes de bens de capital sugerem que inovação em gestão contribui para o desenvolvimento de capacidades. Questões na inovação de gestão, como agentes de mudança chave e utilização (motivação, invenção, implementação, teorização e rotulagem), contribuem diferencialmente para sentir, apreender e reconfigurar. Assim, a conceituação de Capacidades Dinâmicas, a partir da perspectiva da inovação em gestão, avança na construção de teorias.

O enfoque principal das Capacidades Dinâmicas Produtivas é justamente o entendimento de que essas capacidades internas, ou capacidades operacionais juntamente com um sistema de gestão, também podem ser dinâmicas frente a realidade do setor produtivo. Essa ligação entre a organização e seu ambiente operacional é um tema central de pesquisa e fonte de debate entre os teóricos organizacionais (MAKKONEN et al, 2014), os quais abordam a existência de uma distinção conceitual básica entre as abordagens de sistema fechado e de sistema aberto.

A primeira concentra-se em questões organizacionais internas, excluindo a interação com o ambiente, enquanto a segunda trabalha com a suposição de que as organizações existem para converter entradas externas por meio de processos de agregação de valor em saídas que retornam ao ambiente (THOMPSON, 1967). Esse ciclo fundamental do externo para o interno evolui continuamente e se relaciona fortemente com o desempenho organizacional.

A pesquisa sobre capacidades dinâmicas enfoca o dinamismo no ambiente competitivo (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Nesse sentido, a literatura aponta que tanto as capacidades operacionais quanto as dinâmicas beneficiam a firma, e que o ambiente modera a necessidade e o efeito dessas capacidades de ordem superior (AMBROSINI; BOWMAN; COLLIER, 2009; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZAHRA; SAPIENZA;

DAVIDSSON, 2006).

Na maioria dos casos, a pesquisa se concentra em ambientes dinâmicos versus ambientes estáveis, nos quais o dinamismo se refere à taxa de mudança tecnológica ou volatilidade ambiental em geral (AMBROSINI; BOWMAN; COLLIER, 2009; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). No entanto, a instabilidade vem em diferentes formas no ambiente de mercado, e o significado das Capacidades Dinâmicas conforme a natureza da instabilidade.

Num esforço de evitar uma possível tautologia associada às Capacidades Dinâmicas, vários autores propõem a necessidade de diferenciá-las das capacidades operacionais (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006; ZOLLO; WINTER, 2002). Como tal, o valor das Capacidades Dinâmicas reside no conjunto e na configuração das capacidades operacionais que se criam (EISENHARDT; MARTIN, 2000; HELFAT; PETERAF, 2003; ZOLLO; WINTER, 2002).

Embora essa distinção tenha ganhado aceitação mais ampla (CEPEDA; VERA, 2007; HELFAT; PETERAF, 2003; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006), na literatura, a pesquisa que examina como as Capacidades Dinâmicas interagem com as capacidades operacionais como estratégia primária de criação de valor de uma empresa é limitada. Em particular, questiona-se: como esse relacionamento permite que as empresas empreendam diferentes tipos de inovação? Em um contexto *B-to-B*, como as Capacidades Dinâmicas contribuem para construir e nutrir relacionamentos colaborativos com clientes de alto rendimento?

Algumas pesquisas, ao aprofundarem suas análises referentes aos recursos internos das organizações, abordam o conceito de capacidades operacionais e realizam um paralelo comparativo com as Capacidades Dinâmicas. Segundo estudos de Inverno (2003), Helfat e Winter (2011), esses dois tipos de capacidades são diferentes. As capacidades operacionais permitem que a organização desempenhe uma atividade contínua, utilizando mais ou menos as mesmas técnicas na mesma escala para dar suporte a produtos e serviços existentes para a mesma população de clientes.

As Capacidades Dinâmicas, por outro lado, são direcionadas para a mudança estratégica e o alinhamento da organização com o meio ambiente (ZAHRA et al, 2006). As capacidades operacionais incluem os meios e as práticas de configuração eficiente dos recursos existentes em produtos e serviços, enquanto as Capacidades Dinâmicas refletem o lado exploratório da organização (WINTER, 2000; ZAHRA et al, 2006; MAKKONEN et al, 2014).

Desse modo, as Capacidades Dinâmicas permitem a realização de novas oportunidades em um ambiente de negócios, além da conversão de recursos organizacionais em ativos e

capacidades tangíveis e intangíveis (SMITH; LYLES; PETERAF, 2009). Os processos de criação de valor exploram essas oportunidades por meio do desenvolvimento eficiente e eficaz de novos produtos e serviços. Conseqüentemente, as Capacidades Dinâmicas refletem a capacidade da organização de criar, estender e modificar intencionalmente a base de recursos existente (EISENHARDT; MARTIN, 2000; HELFAT et al, 2007; WINTER, 2003; ZAHRA et al, 2006; ZOLLO; WINTER, 2002).

Como apontam os ecologistas populacionais, as empresas são propensas à inércia, que é uma característica predominante e até necessária das capacidades operacionais e rotineiras (NELSON; WINTER, 1982; NEWHEY; ZAHRA, 2009). Por exemplo, as empresas adotam diferentes estratégias de inovação com um efeito duradouro nos resultados da inovação (CLAUSEN et al, 2011), no entanto, a inércia inibe a mudança estratégica e pode levar ao fracasso da empresa. Nesse cenário, as capacidades organizacionais valiosas podem se tornar rígidas se a função a que se referem for obsoleta (BARTON, 1992).

Importa destacar que a empresa muda de forma sustentável por meio de Capacidades Dinâmicas, que governam a taxa de mudança nas capacidades operacionais (COLLIS, 1994; WINTER, 2003; ZAHRA et al, 2006). Assim, a empresa pode evoluir de maneira sustentável, superar a inércia e se adaptar às mudanças ambientais sem recorrer a resolução de problemas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; HELFAT et al, 2007; NEWHEY; ZAHRA, 2009).

Winter (2003), por exemplo, descreve dois níveis de capacidades: de primeira ordem, que reflete mudanças nas capacidades e recursos operacionais de nível zero da empresa, e de ordem superior, que inclui a capacidade de modificar ou criar novas capacidades de primeira ordem. Ambrosini et al (2009) estendem o estudo de Winter (2003) e apresentam mais distinções entre capacidades regenerativas e renovadoras. Essa divisão adicional enfatiza a diferença entre capacidades que permitem à empresa se afastar de práticas de mudança anteriores e adotar novas formas de mudança organizacional (capacidades regenerativas) em relação àquelas que modificam sua base de recursos (capacidades renovadoras).

A renovação de Capacidades Dinâmicas requer capacidades regenerativas, que implicam em investimento de longo prazo nas capacidades de mudança dentro da organização (WINTER, 2003). A renovação de capacidades atualiza a natureza do estoque de recursos e capacidades por meio da introdução de novas linhas de produtos (AMBROSINI et al, 2009), por exemplo, permitindo que a empresa identifique e explore oportunidades.

As capacidades de renovação, por outro lado, compreendem a criação de conhecimento, detecção, apreensão e integração, a fim de que a empresa crie e modifique sua capacidade operacional atual e base de recursos. A renovação eficiente das capacidades organizacionais,

de acordo com as exigências do ambiente externo, requer a capacidade de sentir e buscar oportunidades (DANNEELS, 2002; TEECE, 2007). Essa habilidade, juntamente com a capacidade de gerar novos conhecimentos, permite que a empresa crie novos produtos e categorias de produtos de acordo com as flutuações na demanda e no gosto do cliente (HELFAT; PETERAF, 2003; VERONA; RAVASI, 2003). A criação do conhecimento envolve a transformação, o realinhamento e a integração do conhecimento dentro da organização (LICHTENTHALER; LICHTENTHALER, 2009).

De acordo com pesquisas anteriores, as Capacidades Dinâmicas facilitam a adaptação às mudanças ambientais em ambientes altamente dinâmicos (TEECE et al, 1997). A utilidade dessas capacidades se estende a ambientes incertos e não dinâmicos, embora as turbulências ambientais mais severas aumentem muito seu valor (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZAHRA et al, 2006). Pesquisas sugerem que o valor das Capacidades Dinâmicas é maior quando as capacidades operacionais se tornam por meio de choque exógeno, como no caso de uma crise financeira (NEWHEY; ZAHRA, 2009).

A literatura sugere que o conhecimento é um dos principais recursos da atividade inovadora. Ainda mais importante do que o conhecimento existente em uma empresa, é a capacidade de renovar os seus recursos de conhecimento de forma a adaptá-los ao ambiente em mudança, ou seja, importa o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas (NIEVES, 2015). Quando as empresas detectam uma oportunidade no mercado, tentam responder a ela com a criação de novos bens ou serviços, o que requer a renovação de suas capacidades operacionais por meio do aprendizado e do desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades (TEECE, 2007).

Nesse sentido, não basta apenas possuir recursos e capacidades operacionais para produzir inovação. Para atingir um desempenho inovador, as organizações devem mobilizar seus recursos e capacidades a fim de alinhá-los dinamicamente com as oportunidades ambientais em mudança (LIAO et al, 2009; NIEVES, 2015). Destaca-se que as Capacidades Dinâmicas podem ser distinguidas das capacidades operacionais pela sua relação com a mudança (AMBROSINI; BOWMAN, 2009; WANG; AHMED, 2007). Assim, enquanto as capacidades operacionais se concentram na realização das atividades diárias necessárias para prestar serviços, as Capacidades Dinâmicas se concentram na seleção dos serviços para corresponder ao ambiente em mudança (PAVLOU; SAWY, 2011).

A identificação de oportunidades (a capacidade de detecção) deve levar à criação de novos bens ou serviços, o que requer a renovação das capacidades operacionais existentes com novas habilidades e conhecimento, ou seja, utilizando a capacidade de aprendizagem. Em outras

palavras, a capacidade de uma empresa em detectar mudanças e oportunidades existentes no mercado deve favorecer o desenvolvimento da capacidade de aproveitá-las, criando assim novos conhecimentos.

Além disso, como o novo conhecimento derivado do aprendizado está fundamentalmente nas mãos dos indivíduos, o próximo passo é integrar esse conhecimento individual em um sistema coletivo (capacidade de integração) e sincronizar as tarefas e atividades de toda a organização (capacidade de coordenação) para alcançar novas capacidades operacionais que melhor correspondam ao ambiente em mudança (NIEVES, 2015).

Ao analisar os estudos de Simon et al (2015), o entendimento é de que as empresas precisam compreender tanto seu ambiente externo quanto seus recursos e capacidades internas para ter um desempenho bem-sucedido. Muito tem sido escrito, do que veio a serem conhecidos como visão baseada em recursos (RBV) da empresa, sobre a necessidade de tipos específicos de recursos internos e capacidades nos últimos 30 anos (BARNEY, 1991; PRAHALAD; HAMEL, 1990; TEECE et al 2007).

Embora as organizações possuam muitas habilidades ou capacidades básicas que lhes permitam funcionar com eficiência, uma capacidade deve incorporar três características distintas para possuir importância estratégica. Em primeiro lugar, deve ser de valor para o cliente; em segundo lugar, a capacidade da organização deve ser melhor do que a de seus concorrentes; em terceiro lugar, uma capacidade estratégica deve ser difícil de imitar ou replicar (HUBBARD; BEAMISH, 2011).

As capacidades estratégicas de uma empresa podem residir em suas dimensões de recursos, funções operacionais ou em suas “redes de interdependência dentro da empresa, entre a empresa e em seu ambiente” (LENZ, 1980). A identificação de capacidades estratégicas é frequentemente proposta como um primeiro passo na formação da estratégia (HUBBARD; BEAMISH, 2011).

Alguns estudos empíricos se concentraram na identificação de capacidades estratégicas comuns entre as indústrias. Dentre elas, emergiram seis capacidades estratégicas genéricas para o sucesso organizacional: a qualidade do serviço oferecido ao cliente; forte liderança e visão, que incorpora a contribuição dos funcionários (SARASVATHY; DEW, 2013); incentivo à inovação e à criatividade na empresa; seleção e retenção de bons funcionários que tenham habilidades e integridade corretas; produtos ou serviços diferenciados; abraçar a diversidade dentro da empresa e seus mercados, ou seja, adaptabilidade e flexibilidade dos procedimentos operacionais (MOFFA; SIMON, 2011).

Partindo da proposta de Danneels (2002) de que as organizações possuem competências



de primeira e segunda ordem, Winter (2003) procurou distinguir as Capacidades Dinâmicas de outras capacidades organizacionais, colocando-as em uma hierarquia. As capacidades comuns, conhecidas como capacidades de ordem zero, compreendem aquelas atividades e recursos que são responsáveis pelo funcionamento da empresa, ou seja, ao modo “como ganhamos a vida agora”.

As Capacidades Dinâmicas, ou capacidades de primeira ordem, são responsáveis por manipular as capacidades de ordem zero para responder às mudanças e aproveitar as oportunidades no ambiente da organização. As capacidades de ordem superior são, segundo Winter (2003), o resultado da aprendizagem organizacional, que resultam na criação ou modificação das Capacidades Dinâmicas de primeira ordem da organização.

Com base nas pesquisas de Winter (2003), os achados de Fainshmidt et al (2016) abordam que as Capacidades Dinâmicas são divididas em capacidades de ordem inferior e superior. As Capacidades Dinâmicas de ordem inferiores - também chamadas de comuns, ordinárias, operacionais ou de ordem zero - descrevem o presente da organização, sendo aquelas que efetuam mudanças na base de recursos, como as mudanças no processo produtivo (WINTER, 2003; AMBROSINI et al, 2009).

Já as Capacidades Dinâmicas de ordem superior alteram a forma como determinada organização será no futuro, como resultado da aprendizagem organizacional que cria ou modifica Capacidades Dinâmicas de ordem inferior (HELFAT; WINTER, 2011). A mudança sistemática na base de recursos pode resultar em significativas diferenças de desempenho, pois essas atividades permitem que a organização acumule conhecimento sobre como mudar com menores custos e, assim, aumentar a congruência com o meio ambiente (ZOTT, 2003).

Do ponto de vista da teoria baseada em recursos, entende-se que os recursos de ordem superior se tornam Capacidades Dinâmicas valiosas e difíceis de serem imitadas em virtude do aumento da complexibilidade, gerando como resultado esperado o desempenho superior (DYER; HATCH, 2006; WU et al, 2007; LOCKETT et al, 2009).

Além disso, em um sentido evolutivo, enquanto as Capacidades Dinâmicas de ordem inferior são sustentadas por processos de aprendizado adaptativo, ou seja, mudando a base de recursos de uma maneira consistente com as normas e a arquitetura organizacional, as Capacidades Dinâmicas de ordem superior são sustentadas por processos fungíveis de aprendizagem generativa e integração de *insights* inovadores, que resultam em bases de recursos mais valiosas para vantagem competitiva (ARGYRIS, 1977; JARRATT, 2004).

As Capacidades Dinâmicas de ordem superior correspondem à realização de atividades mais gerais, que governam ou integram as capacidades de nível inferior. Nesse sentido, as

Capacidades Dinâmicas de ordem superior contribuem diretamente para o desempenho organizacional e através da geração de habilidades das capacidades dinâmicas de ordem inferior (HULT; KETCHEN, 2001).

Como resultado dos seus estudos, Fainshmidt, et al (2016) chegaram à conclusão de que as Capacidades Dinâmicas de ordem inferior são afetadas por Capacidades Dinâmicas de ordem superior, mas mediam apenas parcialmente seu efeito no desempenho organizacional. Além disso, os autores defendem que os recursos de ordem inferior também afetam significativamente o desempenho, de modo que o efeito das capacidades de ordem superior é maior quando ambos os caminhos são direcionados diretamente para o desempenho.

Em termos baseados em recursos, as Capacidades Dinâmicas de ordem superior geram valor de forma direta e indireta, aprimorando as Capacidades Dinâmicas de ordem inferior. Quanto ao primeiro, as Capacidades Dinâmicas de ordem superior são mais fungíveis, devem levar a melhorias na resolução de problemas dentro das organizações e são mais propensas a permitir que as organizações iniciem mudanças em seu ambiente (FAINSHMIDT et al, 2016).

Essa abordagem dialoga com a conceitação de Winter (2003), que sustentou o argumento de que aqueles que investem na rotinização da resposta a tipos familiares de mudança podem encontrar-se em desvantagem em relação a organizações mais flexíveis, que investem em capacidades de ordem superior. Em relação à capacidade de alterar a maneira como a organização muda suas capacidades operacionais, trata-se de uma característica valiosa porque facilita o aprendizado de maneiras novas, únicas e mais revolucionárias para alterar a forma como a organização se comporta (VERGNE; DURAND, 2011).

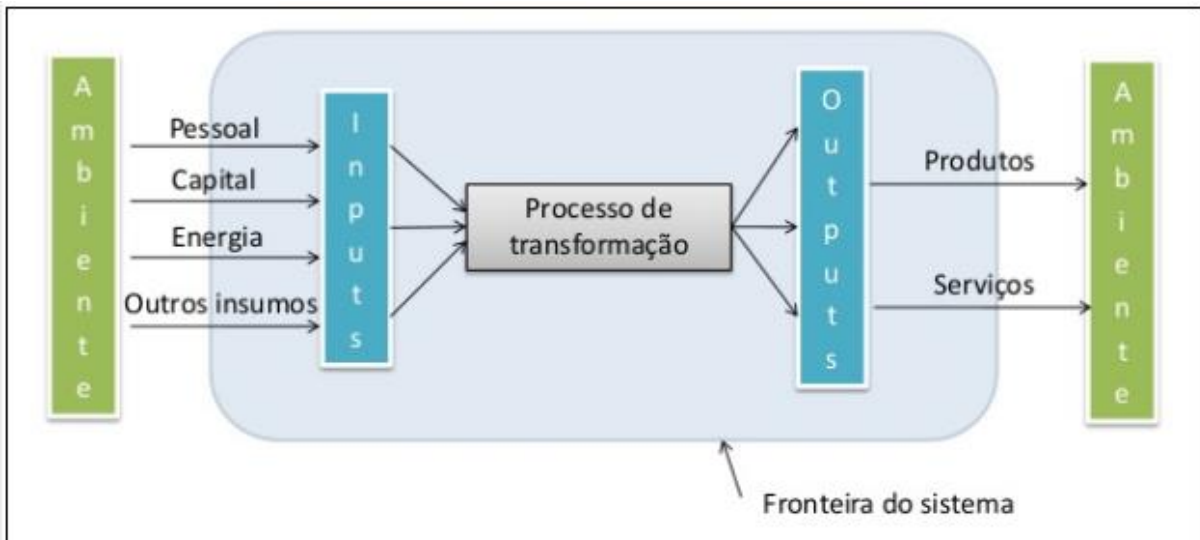
### **2.2.1 Estudos de D'Avila e Martins (2017) sobre capacidade dinâmica produtiva**

Entende - se como capacidade produtiva o conjunto de todas as capacidades internas da organização que estão ligadas ao seu sistema produtivo, desde o início até o fim, de modo que a gestão de suas forças se apresenta de maneira concisa em resposta à incerteza ambiental (D'AVIDA; MARTINS, 2017).

Um sistema produtivo pode ser caracterizado pelo processo em que os recursos de entrada (*input*) sofrem transformações em bens e serviços úteis, denominadas saídas (*output*) (BUFFA; SARIN, 1987). Nesse processo, a transformação recebe valor agregado (SIPPER; BULFIN, 1997), ao qual se incluem do início até o final do processo, matérias-primas, máquinas e equipamentos, produtos intermediários, distribuição e comercialização, conforme

ilustra a Figura 10.

Figura 10 - Sistema Produtivo



Fonte: Todaro (2018).

Conforme D'avila e Martins (2017), o desenvolvimento da capacidade dinâmica produtiva de uma empresa passa pela adoção de equipamentos automatizados para a produção, em que a automação da produção pode ser um dos fatores que garantem, à empresa, um aumento da produtividade (FLEURY, 1990) e maior controle de produção (FARIA, 2003). Para diminuir o tempo e as perdas do processo produtivo, além de aumentar a qualidade final dos produtos, as empresas optam por investir em equipamentos automatizados dentro de seus processos produtivos (PRASAD, 1996).

Uma competência fundamental para balizar a capacidade produtiva de uma empresa é a utilização de equipamentos tecnológicos para a produção (D'AVILA; MARTINS, 2017). Essa adoção de tecnologias no processo produtivo auxilia a empresa a coordenar suas inovações de forma mais sistemática, o que resulta na criação de estratégias competitivas a partir do lançamento de novos produtos e processos (FLEURY, 1990). Além disso, é possível atingir maiores ganhos de produtividade, modificando os métodos de venda, o treinamento industrial e as técnicas administrativas que influenciam nas estratégias da empresa (FREEMAN; SOETE, 1997).

Quanto mais automatizados e tecnológicos esses equipamentos são, mais eles podem auxiliar no uso eficiente de insumos para a produção. Essas mudanças também podem afetar significativamente as suas estratégias e suas Capacidades Dinâmicas no setor produtivo

(MANDRELLA; ZANDER; KOLBE, 2017; ZHANG; NAULT; WEI, 2020; KORE; KOUL; VERMA, 2021).

Dentro da formação das Capacidades Dinâmicas Produtivas, a mão de obra qualificada para a produção é importante. Segundo Gunn (1987), a qualificação de mão de obra garante um bom rendimento dentro do processo e ainda pode gerar competitividade, atuando de forma ágil e econômica frente às exigências do mercado. Assim, entende-se que, a qualificação da mão de obra dos profissionais nas linhas de produção auxilia a desenvolver habilidades técnicas específicas que ajudam a empresa (MUNDIM et al, 2002), tornando-se uma estratégia de mercado devido ao investimento na melhoria contínua do processo produtivo e no desenvolvimento de produtos (SANCHES; MACHADO, 2014).

Investir na aprendizagem da equipe auxilia nas capacidades produtivas da organização e possibilita ao gestor verificar qual o real impacto desses recursos investidos nos funcionários (HANZEN; MOLLER, 2016). Além disso, a qualificação e a boa remuneração do capital humano podem afetar a produtividade, a inovação e a modernização dos equipamentos da organização (HAUSKNECHT; HOLWERDA, 2013; LUTSIK, 2016).

No desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas Produtivas dentro de uma organização, a variável aquisição de insumos de qualidade é importante por se tratar da porta inicial para a composição de qualquer produto, o que pode afetar as estratégias formuladas pelas organizações (D'AVILA; MARTINS, 2017). Produtos de qualidade elevada são formados somente se for considerada uma multiplicidade de fatores, desde a aquisição de insumos com alta qualidade até a implantação de tecnologia na linha produtiva (FARIA, 2003). Esse cenário é congruente com o conceito de *total management quality* que, de acordo com Guerra et al (2015), possui diversos pontos convergentes com a inovação.

A formação de um produto por meio da capacidade dinâmica produtiva passa pela obtenção de insumos por meio de vendas certificadas (D'AVILA; MARTINS, 2017). Pesquisas realizadas por Chopra e Meindl (2001) apontam que clientes e fornecedores precisam adotar estratégias para garantir parcerias, em que deve ocorrer troca de informações entre ambos a fim de propiciar crescimento e desenvolvimento mútuo.

As parcerias, quando bem-feitas e com o bom relacionamento entre os atores, podem trazer rentabilidade e redução de custos internos (GADDE; HAKANSSON; PERSSON, 2001). Conforme estudos de Lutsiak (2016), a melhoria contínua dos produtos pode qualificar o desempenho da empresa, além de verificar se a qualidade dos insumos impacta em outras áreas da empresa, principalmente a venda.

Na composição do conjunto das variáveis fundamentais das capacidades produtivas, a

diversidade de produtos pode trazer algumas vantagens de mercado à organização (D'AVILA; MARTINS, 2017). Para Grant e Jammine (1988), as empresas que mais diversificam sua linha de produtos têm melhor desempenho econômico. Assim, a empresa que possui um amplo escopo de produtos, e não desvirtua seu foco e objetivo de negócio, pode gerar maior competitividade de mercado, quando comparada a seus concorrentes (ALVIM, 1998).

Segundo Robbins (2002), a diferenciação do escopo produtivo, combinada com agilidade e inovação de processos, pode garantir à empresa uma vantagem competitiva de mercado, bem como eliminar riscos e aproveitar as oportunidades de mercado existentes (GRAÇA; TOLEDO, 2003). Então, um novo produto deve ser lançado como diferencial, tornando-se inovador a fim de auxiliar no crescimento da empresa. Além disso, podem ser apresentadas técnicas de gerenciamento de operações no sentido de auxiliar a capacidade dinâmica produtiva (PARENTE; BAACK; HAN, 2011; YUNG; LAI, 2021).

A localização da empresa é outro fator importante para a capacidade produtiva, que diz respeito a um recurso físico (BARNEY; HESTERLY, 2008) e representa algum tipo de vantagem competitiva, já que pode contribuir com o desenvolvimento de parcerias e dar suporte aos seus negócios. Empresas localizadas em metrópoles, e que estão mais próximas de centros distribuidores, detêm maior facilidade no aprimoramento de suas práticas organizacionais, facilidade de escoamento de produção e na prospecção de negócios futuros (SANCHES; MACHADO, 2014).

Dentro da capacidade dinâmica produtiva, a distribuição é relevante porque considera o aspecto facilitador de um canal de distribuição para operar os produtos do parceiro. A distribuição poupa tempo e age como uma espécie de mecanismo de articulação, auxiliando no fluxo de produtos, além de ter o objetivo de fornecer e tornar disponíveis ao consumidor produtos e serviços (ROSENBLOOM, 2002).

As Capacidades Dinâmicas relacionadas à produção podem ser utilizadas com sucesso para melhorar a eficiência de distribuição e produção da empresa. Assim, as organizações que mudam dinamicamente, aliadas a um processo de distribuição de qualidade, podem alcançar uma capacidade produtiva estável, ou seja, podem manter sua produção sem desperdícios e de maneira mais eficiente (KOSKINEN, 2014).

Porter (1986) afirma que o escopo estratégico de uma empresa deve ser estreito, de modo a suprir toda a demanda de maneira eficiente e eficaz, o que pode ser definido sob várias dimensões, tais como: tipo de clientes, linha de produtos, variedade do canal de distribuição e área geográfica. Um escopo amplo pode atender diversos segmentos de mercado, enquanto um escopo estreito permite maior adequação da oferta a determinado segmento de mercado e,

consequentemente, pode gerar baixos custos com maior diferenciação à empresa (FROEHLICH; BITENCOURT, 2008).

Outra característica importante que deve ser considerada dentro da capacidade produtiva é a produção otimizada. Afinal, a otimização da produção é responsável por gerar maior produtividade, sendo resultado da união de qualificação da mão de obra e da aquisição de equipamentos tecnológicos na produção (FLEURY, 1990). Segundo Guerreiro (1996), a otimização da produção tem o objetivo de reduzir custos, aumentar o lucro, diminuir o tempo de trabalho e facilitar o desenvolvimento de produtos.

Vale destacar que o controle do processo produtivo é uma característica essencial na capacidade produtiva. Existem diversos processos, desenvolvidos por muitos autores, para se obter um controle mais efetivo da produção. Para Bonney (2000), o controle do processo produtivo auxilia a empresa a atingir uma produção mais eficiente. Já Buseti e Santos (2008) afirmam que o ponto central do controle produtivo é a coordenação existente no sistema, em que as tarefas devem ser realizadas de maneira correta, o que garante o funcionamento global do processo.

Dentro da capacidade produtiva, a indústria que não perde qualidade em nenhum processo produtivo pode ter uma fonte de vantagem competitiva advinda do equilíbrio na ampliação da produtividade, o que sustenta a qualidade dos processos e produtos (D'AVILA; MARTINS, 2017). Segundo Fleury (1990), a busca por qualidade nos processos produtivos advém da qualificação da mão de obra e da busca por equipamentos tecnológicos, resultando em aumento e otimização da produtividade. Por meio da gestão da qualidade desenvolvida pela empresa, é possível realizar a manutenção da qualidade nos processos produtivos. Na visão de Carvalho e Paladin (2005), é por meio dessa gestão que a empresa fideliza seus clientes e os transforma em consumidores.

O modo de comercialização dos produtos por parte da empresa é outro fator importante da capacidade produtiva. Tanto a comercialização em bares, restaurantes, *pubs* e lojas de bebidas, quanto a comercialização diretamente para pessoas físicas se relacionam ao escopo competitivo que a empresa possui. Porter (1986) afirma que a definição do tamanho do escopo é determinada pela atratividade e oportunidade demonstrada pelos mercados competitivos. Um mercado se torna atrativo pelo seu grau de crescimento, aliado ao seu tamanho, nível de competitividade e capacidade da empresa para desenvolver um conjunto de estratégias sustentáveis. Além disso, os locais de venda e suas características exercem forte poder de compra sobre a ação dos consumidores (ENGEL; MINIARD; BLACKWELL, 2002).

Atualmente, a divulgação dos produtos via internet e por outros veículos de

comunicação se tornou fundamental para propagar a marca. Segundo Bentivegna (2002), o acesso à tecnologia aproxima o cliente da marca, resultando em maior confiabilidade e em maior número de clientes dispostos a aderir o produto, bem como possibilita a troca de informações de maneira mais rápida e eficiente entre clientes.

Assim, a divulgação via internet se converte em um meio democrático muito utilizado pelas empresas para obter mais espaços, independente de seu tamanho e localização, permitindo a divulgação de produtos a uma grande gama de consumidores (KENDZERSKI, 2009). Essa estratégia de divulgação mais interpessoal é muito utilizada para acelerar a promoção dos produtos e serviços de empresas, já que existem redes de relacionamentos e um grande número de pessoas que são influenciadas pelos conselhos de pessoas próximas ao adquirirem um produto ou serviço (CAFFERKY, 1998).

Segundo Chopra e Meindl (2001), além de um bom relacionamento, é necessário investir em formas de adoção de estratégias viáveis entre parceiros para que, tanto o cliente como a empresa, tenha benefício mútuo. Essa concepção concorda com a variável da capacidade produtiva, denominada relação com atacadistas e varejistas, em que ambos servirão como promotores da marca no mercado, auxiliando nas vendas dos produtos. Desse modo, os varejistas atuam como protagonistas da transferência de poder nas relações entre membros dos canais de distribuição, pois controlam o que é comercializado no mercado e influenciam no acesso de mercado de determinadas commodities (ROSENBLOOM, 2002).

Dentro da manufatura, a adoção de algumas estratégias é fundamental para atingir o desempenho vislumbrado por seus gestores. No caso desta pesquisa, considera-se o conjunto de forças internas da indústria, como a utilização de equipamentos automatizados e tecnológicos, a mão de obra qualificada para a produção, além da diversidade de produtos, distribuição, otimização e controle da produção. Ou seja, o controle de qualidade em todos os processos produtivos é uma capacidade que a empresa desenvolve para se antecipar, inovar e se adaptar às mudanças do ambiente.

Ainda, a percepção da empresa em observar e agir diante dessas situações, aliado às suas competências, pode ser fator de diferenciação de mercado pela empresa e, com isso, tornar-se competitiva frente a seus concorrentes. Portanto, o conjunto dessas Capacidades Dinâmicas pode vir a promover uma vantagem competitiva para a empresa (TEECE; PISANO, 1994).

Nesse sentido, pode-se afirmar que as referidas Capacidades Dinâmicas Produtivas têm papel fundamental na criação de novas forças por parte da empresa dentro de um mercado, pois compreendem um conjunto de competências que as indústrias possuem em sua cadeia produtiva, originadas a partir de suas forças internas, como o desenvolvimento de novos

processos produtivos e produtos.

Além disso, a elaboração de estratégias competitivas permite pensar em ações positivamente frente à ação de seus concorrentes e à incerteza ambiental. Isto pode ser confirmado pelos estudos de McKelvie e Davidson (2009), que descrevem as Capacidades Dinâmicas como um conjunto de outras competências da empresa, como capacidade de gerar ideias, formulação e desenvolvimento de produtos e processos, bem como rupturas de mercado.

Com base nos estudos sobre Capacidades Dinâmicas, D'Avila e Martins (2017) validaram uma escala de mensuração para capacidade dinâmica produtiva, de modo que uma nova capacidade dinâmica específica emerge na literatura (RAASCH et al, 2020).

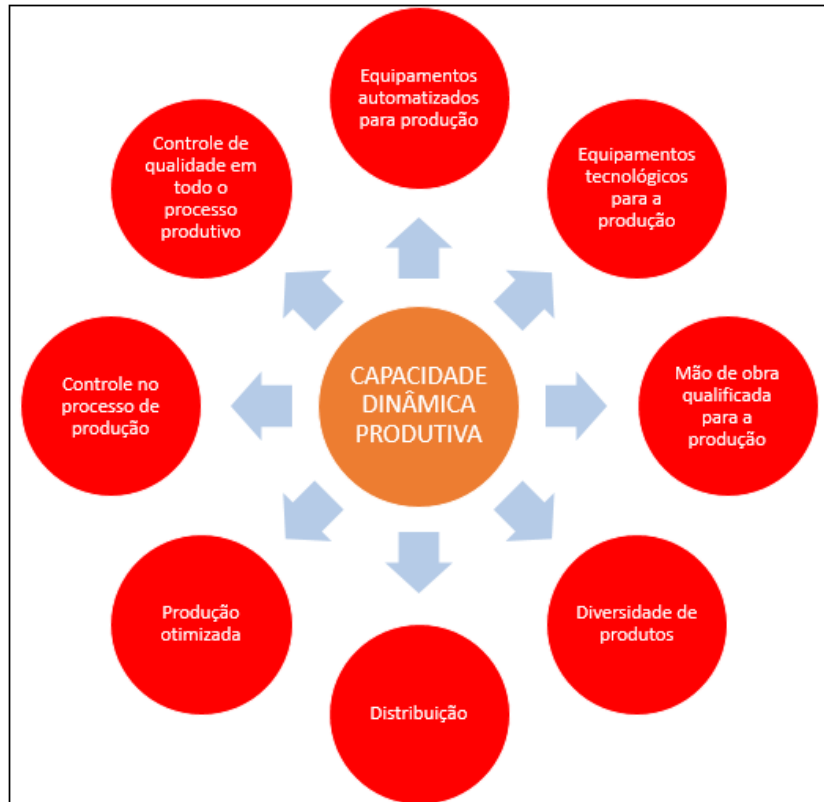
Com base nos estudos de Raasch et al (2020), os autores D'Avila e Martins (2017) realizaram suas pesquisas com microcervejarias em diversas regiões do Brasil, identificando oito variáveis de capacidades produtivas: (a) utilização de equipamentos automatizados para produção; (b) utilização de equipamentos tecnológicos para a produção; (c) mão de obra qualificada para a produção; (d) diversidade de produtos; (e) distribuição; (f) produção otimizada; (g) controle no processo de produção; (h) controle de qualidade em todo o processo produtivo.

Essas variáveis foram validadas por D'Avila e Martins (2017) por meio do instrumento de mensuração da capacidade dinâmica produtiva, em que se utiliza uma escala de seis pontos, que vai desde 1 (concordância/percepção mínima) a 6 (concordância/percepção máxima).

A capacidade dinâmica produtiva é definida pelos referidos autores como o conjunto de todas as capacidades internas da organização vinculadas ao sistema produtivo, do seu início ao fim, em que a gestão das suas forças é concisa em resposta à incerteza ambiental. Esse conjunto de capacidades internas que formam as capacidades dinâmicas produtivas é expresso conforme indica a Figura 11.

Figura 11 - Capacidades internas da organização que formam a capacidade dinâmica produtiva





Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Dentre as variáveis que fazem parte dessa capacidade, constam a automação da produção, a utilização de equipamentos tecnológicos para a produção e a mão de obra qualificada, que resultam em produção otimizada e garantem a qualidade dos produtos (FLEURY, 1990). Desse modo, evita-se a perda de qualidade em qualquer processo produtivo.

Por sua vez, a diversidade de produtos pode ser capaz de gerar melhor desempenho econômico para a empresa (GRANT; JAMMINE, 1988). Os canais de distribuição dessa produção devem atender às demandas dos clientes, entregando os produtos ou serviços com excelência, no lugar certo e na hora certa, pois atender às demandas dos clientes pode impactar positivamente sua marca e lealdade (YOO; DONTHU; LEE, 2000).

Já as inovações de processo vinculadas a máquinas e equipamentos se referem à aplicação de métodos de produção novos ou aprimorados (SNYDER et al, 2016). Tais inovações influenciam na redução de perdas durante o ciclo de produção, investindo em maior produtividade, boa utilidade e boa qualidade (SNYDER et al, 2016).

Os autores Mundim et al (2002) relatam que, para ser eficaz e eficiente na produção, é imprescindível formar uma equipe qualificada e multifuncional para interagir em todos os processos produtivos e desenvolver produtos com as especificidades exigidas pelo mercado. A

disponibilidade de mão de obra qualificada também pode aumentar a probabilidade de desempenho bem-sucedido de atividades inovativas (COLLINS; REUTZEL, 2017).

Assim, o controle do processo de produção busca atender ao máximo os requisitos de produção, com um fluxo de compartilhamento de informações entre os departamentos a fim de garantir uma produção mais eficiente (BONNEY, 2000). Com base nessas oito variáveis, o construto capacidade dinâmica produtiva busca identificar se a empresa utiliza suas capacidades internas atreladas à produção para melhorar suas estratégias e, conseqüentemente, seu desempenho.

### **2.2.1 Controle gerencial**

Nesta pesquisa, o tópico de controle gerencial é necessário para complementar o construto de capacidade dinâmica produtiva. Importa destacar que o questionário utilizado para mensurar esse construto foi elaborado por meio da união dos estudos e do questionário já existente, produzido por D'ávila e Martins (2017), visando mensurar a capacidade dinâmica produtiva. Somado a isso, também foram utilizadas diversas pesquisas e instrumentos de mensuração elaborados por autores que abordam o tema de controle gerencial. Esses novos achados foram importantes para aprofundar os estudos já realizados até aqui sobre capacidade dinâmica produtiva, contribuindo para a compreensão de como é realizada a gestão dentro do setor produtivo das empresas pesquisadas. Os resultados desse aprofundamento nos estudos serão evidenciados e explicados a seguir.

A relação entre a estratégia e o controle gerencial é uma preocupação longilínea na literatura da contabilidade gerencial. Grande parte dessas investigações segue uma abordagem de contingência para estabelecer associações sistemáticas. Embora essa literatura tenha sido relativamente bem-sucedida na identificação de associações entre estratégia e práticas individuais de controle gerencial, pouco progresso se observa no sentido de compreender a escolha e as conseqüências de combinações dos sistemas de controle gerencial (SCG) em diferentes contextos estratégicos (SMITH, 2008; SILVA et al, 2022).

Dessa forma, os controles gerenciais podem ser utilizados de diferentes maneiras nas organizações. Por meio de diversos estudos de casos, Simon (1995) desenvolveu o modelo de alavancas de controle, que consiste em quatro tipos de controle (crenças, fronteira, diagnóstico e interativo). Essas quatro alavancas de controle possibilitam um melhor entendimento da aplicação dos controles gerenciais (SIMON, 1995; NISYAMA; OYADOMARI, 2012; PLETSCHE; LAVARDA, 2016). A seguir, apresenta-se a funcionalidade de cada um dos tipos

de controle:

1. Sistemas de Controle de Crenças: Compreendem um conjunto de definições organizacionais que são comunicados formalmente pelos gestores para prover valores básicos, propósitos e direção para a organização. Os valores básicos, as missões e os propósitos se relacionam com a estratégia da empresa e podem ser considerados parte de um sistema quando estes são formais, com base em informações; são utilizados pelos gestores para manter ou alterar os padrões das atividades da organização (SIMONS, 1995). Segundo Widener (2007), este sistema comunica os valores essenciais para inspirar e motivar os funcionários a pesquisar, explorar, criar e gastar esforços engajados em ações apropriadas. Contudo, em ambientes dinâmicos, deve haver alguma restrição aos funcionários para impedi-los de se envolverem em comportamentos de alto risco.

2. Sistemas de Controle de Fronteiras: Consistem em regras que estabelecem limites ao comportamento dos membros da organização (SIMONS, 1995). Os sistemas de fronteiras impõem limites de atuação da organização, garantindo que as estratégias realizadas estejam dentro do domínio das atividades organizacionais (SIMONS, 2000). Também são utilizados para definir limites comportamentais, considerando a busca de oportunidades e inovação (BRUINING; BONNET; WRIGHT, 2004). Seu uso induz um processo de inovação e criatividade dos funcionários de forma cautelosa, já que este sistema comunica os riscos organizacionais e os limites prévios aceitos na realização das tarefas (HEINICKE; GUENTHER WIDENER, 2016).

3. Sistemas de Controle de Diagnóstico: Permite que os gestores façam *benchmarks* em relação às metas. Semelhante ao sistema de fronteira, o controle de diagnóstico atua como uma restrição ao comportamento dos funcionários (SIMONS, 1995). Seu objetivo é motivar os funcionários a realizar e alinhar seu comportamento aos objetivos organizacionais da empresa. Informações sobre os fatores críticos de sucesso permitem que os gestores concentrem sua atenção nos motivadores organizacionais, que devem ser monitorados para alcançar a estratégia pretendida (WIDENER, 2007). De acordo com a tradicional noção mecanicista de controle, um uso diagnóstico fornece motivação e direção para alcançar objetivos, focando e corrigindo desvios de padrões pré-estabelecidos de desempenho. O uso diagnóstico compreende a revisão das variáveis críticas de desempenho (ou seja, fatores que permitem a realização de estratégia pretendida) para monitorar e coordenar a implementação das estratégias pretendidas (HENRI, 2006).

4. Sistemas de Controle Interativo: Proporcionam o diálogo ativo entre os membros da organização com vistas à discussão das formas de posicionamento estratégico (WIDENER, 2007). Desse modo, seu uso promove meios para fomentar a aprendizagem organizacional e a busca por oportunidades (HENRI, 2006).

A integração das quatro alavancas é essencial no controle da estratégia, visto que seu poder não reside na utilização individual de cada uma (WIDENER, 2007). Bedford e Malmi (2015) argumentam que, nas investigações, os pesquisadores devem abordar de forma holística os sistemas de controle, já que diferentes organizações podem usar diferentes configurações de sistemas de controle.

Segundo estudos de Toms (2005), Santos Beuren e Conte (2018), o sistema capitalista proporcionou o surgimento de grandes empresas e complexos empresariais, conseqüentemente, contribuindo com o fortalecimento do capital. Assim, surge a necessidade de encontrar informações adicionais para além daquelas fornecidas pela contabilidade financeira, direcionadas aos administradores, a fim de reforçar a responsabilidade interna. Com o passar do tempo, o fortalecimento do foco no uso dessas informações implicou na diferenciação de duas contabilidades, a financeira e a gerencial, ainda que muitas vezes sejam constituídas informações complementares.

A contabilidade gerencial se utiliza de meios que podem incluir o Sistema de Controle Gerencial (SCG) e os instrumentos gerenciais, os quais têm o intuito de fornecer informações de suporte ao processo decisório. O SCG consiste em procedimentos e sistemas formalizados, que utilizam a informação para manter ou alterar os padrões de uma atividade organizacional (SANTOS BEUREN; CONTE, 2018). Nesse aspecto, são contemplados os sistemas de planejamento e os sistemas de comunicação e acompanhamento dos procedimentos, que são baseados no uso da informação (HENRI, 2006).

Outro ponto de vista importante em relação ao controle gerencial, conforme estudos de Carbonell e Escudero (2015) referem-se a como exercê-lo adequadamente no que diz respeito ao desenvolvimento de novos produtos, garantindo que os objetivos do projeto sejam atendidos. Seus estudos analisam os efeitos individuais e conjuntos do controle de processos e recompensas, com base nos processos de satisfação no trabalho e medidas de desempenho de novos produtos. Os resultados do estudo revelam que o controle do processo é benéfico para a qualidade do novo produto, mas prejudicial à aderência ao orçamento, à aderência ao cronograma e à satisfação do trabalho da equipe.

Assim, o uso do controle de processos pode ajudar as empresas a desenvolver produtos

de alta qualidade, facilitando a integração das várias perspectivas funcionais que impactam um projeto de desenvolvimento e garantindo que atividades, processos e procedimentos importantes não sejam negligenciados nem executados fora de sequência pela equipe (BONNER et al, 2002; CARBONELL; ESCUDERO, 2015).

Os estudos de Beuren, Santos e Theiss (2018) objetivam analisar a formalidade dos Sistemas de Controle Gerencial (SCG) em empresas incubadas, relacionando-as com as cinco formas de abordagens de controle: planejamento; cibernético; recompensa e compensação; administrativo; cultural. O controle de planejamento é importante para a definição de metas, fornecimento de padrões e alinhamento dos objetivos. Segundo Malmi e Brown (2008), o planejamento apresenta diversas finalidades que ajudam as empresas a controlar sua continuidade e crescimento no mercado.

Dentre elas, destaca-se a definição de metas nas áreas funcionais, o fornecimento de padrões a serem alcançados em relação aos objetivos, os níveis de esforços e o alinhamento de comportamentos esperados dos membros da organização. Dentre as metas nas áreas funcionais de uma organização, é possível empregar a abordagem de planejamento de ação (futuro imediato), com foco tático e/ou abordagem de longo prazo, que apresenta um foco estratégico (MALMI; BROWN, 2008).

Os controles cibernéticos são considerados processos de ciclos de *feedback*, representados por padrões de desempenho para a medição, comparação, realimentação de informações, correção e modificação nos sistemas (MALMI; BROWN, 2008). Para os autores, esses controles são considerados como um sistema de informação de apoio à decisão de um SCG, que pode ser representado, por exemplo, por meio do orçamento, medidas financeiras, medidas não-financeiras e medidas híbridas, como é o caso do *Balanced Scorecard* (BSC).

As recompensas e compensações são consideradas formas encontradas pelas empresas para motivar e melhorar o desempenho de indivíduos e grupos, conforme os objetivos e atividades da organização. Mesmo que as recompensas e compensações estejam ligadas a controles cibernéticos, elas são elementos distintos (MALMI; BROWN, 2008).

Já os controles administrativos se caracterizam como sistemas de controle atrelados ao comportamento das responsabilidades dos funcionários, que são feitos por meio da organização de indivíduos e grupos. Esses controles também são responsáveis por estabelecer os processos de especificação das tarefas que devem, ou não, ser realizadas (MALMI; BROWN, 2008).

Por fim, os controles culturais são usados para regular o comportamento. De acordo com Malmi e Brown (2008), o controle cultural pode ser considerado com base em três aspectos: valor, símbolos e clã.

Após a abordagem dos conceitos referentes a Capacidades Dinâmicas Produtivas e sistemas gerenciais, o próximo construto a ser explanado nesta pesquisa é o comportamento estratégico.

### 2.3 COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO

Pela diversidade de modelos propostos para o estudo do comportamento estratégico (CE) das organizações, não parece existir uma terminologia única, visto que alguns trabalhos se referem a tipologias ou tipos estratégicos, postura estratégica, orientação estratégica, ou mesmo comportamento estratégico. Assim, conforme os estudos de Carvalho (2011) e Junior et al (2015), todas as terminologias serão tratadas e entendidas como sinônimos de comportamento estratégico.

Então, independente do termo usado, ele consiste na compreensão de como qualquer organização se relaciona em um mercado competitivo e volátil, tema que tem sido muito discutido academicamente. Deve-se evidenciar que o comportamento da organização pode realçar aspectos e ações ocorridas com naturalidade e que, muitas vezes, não são captados pela maioria dos envolvidos. Várias são as formas da organização se adaptar às mudanças, tanto do seu ambiente interno quanto externo, e essas formas nada mais são do que estratégias (TOIGO; LORENZINI, 2022).

Os comportamentos estratégicos representam um dos temas importantes no campo da gestão estratégica e do comportamento organizacional ao mesmo tempo, pois enfoca a natureza dos comportamentos adotados pela alta direção no trato dos recursos humanos dentro da organização, e com outras partes fora dela. Ademais, esses comportamentos representam o motor e o guia de muitas decisões estratégicas que são tomadas para lidar com questões futuras, o que lhe permite ficar e continuar a trabalhar (HUSSEIN; HAFEDH, 2020).

Segundo pesquisas de Masa'deh et al (2018), as organizações afetam e são afetadas pelo ambiente em que operam. Todas as organizações, independentemente de seu porte, tipo ou localização geográfica, praticam duas atividades principais para atingir suas metas e objetivos: atividades administrativas e técnicas ou funcionais. No entanto, o resultado dessas metas e objetivos é altamente dependente de como as organizações interagem e respondem às várias mudanças ambientais que ocorrem nos mercados local, regional e global (OBEIDAT et al, 2016).

Organizações de sucesso são aquelas que usam a gestão estratégica, pois ela ajuda a desenvolver objetivos, esclarecer direções para o futuro da organização, auxiliar na alocação de

recursos, bem como na criação de liderança sênior e no desenvolvimento de habilidades (BING; ZHENGPING, 2011; ACAR et al, 2017).

A estratégia de uma empresa tem grandes implicações em sua estrutura, atividades, investimentos, relações com o mercado e seu desempenho (VALOS; BEDNALL, 2010; AJMAL et al, 2017). A utilização de determinada estratégia pode ajudar as organizações a resolver problemas, criar novas capacidades, melhorar o desempenho dos negócios (SARKER; PALIT, 2015) e fornecer uma técnica que permita às organizações e seus gerentes reunir recursos específicos. Desse modo, torna-se possível reconhecer oportunidades para fornecer produtos e serviços valiosos que transformem esses produtos e serviços em lucros mais elevados (AL-ANSAARI et al, 2015).

Para que uma organização adote as melhores estratégias, ela precisa coordenar suas abordagens conforme o estabelecimento de posições na indústria. Outra forma possível seria contar com seus próprios recursos, competências e capacidades, investindo esforços para alcançar um ajuste com seus ambientes interno e externo e, por sua vez, alcançar uma vantagem competitiva sustentada, além de eficiência comercial.

Para atingir esses objetivos, as organizações precisam se concentrar em seus comportamentos estratégicos (AL-ANSAARI et al, 2015; ADEWUNMI et al, 2017). Tal constatação se deve ao fato de que o comportamento estratégico de uma empresa abre caminho para seu direcionamento estratégico, a fim de monitorar suas atividades e alcançar um melhor desempenho empresarial (FREITAS et al, 2013; MASA'DEH et al, 2018).

Conforme pesquisa desenvolvida por Salim e Sulaiman (2011), as organizações são compelidas a buscar novas estratégias que levem à criação de uma vantagem competitiva, uma vez que as estratégias convencionais se tornaram obsoletas. Portanto, pode-se perceber que a estratégia desempenha um papel importante na sobrevivência e competição das organizações (TSENG et al, 2014; OBEIDAT et al, 2016). Um aspecto particular da estratégia a ser enfatizado é a escolha do comportamento estratégico. Diferentes disciplinas atestam a importância do comportamento estratégico, considerando sua influência positiva nas atividades e desempenho da empresa (THOUMRUNGORJE; RACELA, 2013; MASA'DEH et al, 2018).

Mintzberg (1967), em suas pesquisas seminais, já abordara que o comportamento estratégico envolve o estabelecimento de metas, determinação de ações para atingi-las e mobilização de recursos para completar essas ações. Portanto, mais do que simplesmente estabelecer metas, o comportamento estratégico também envolve o planejamento e a execução para tornar possível a realização desses objetivos.

Bruner et al (1956) afirmam que estratégia se refere a um padrão de decisões na

aquisição, retenção e utilização de informações que servem para cumprir certos objetivos, ou seja, para assegurar certas formas de resultado e evitar outras. Embora o comportamento estratégico opere principalmente no nível de atividades concretas, também requer uma tomada de decisão elaborada.

De acordo com estudos de O'Regan e Ghobadian (2005) e Masa'deh et al (2018), os autores defendem que, embora existam as organizações de um mesmo ambiente ou setor, que enfrentam os mesmos desafios, cada uma delas irá responder ao ambiente de forma diferente, ou seja, cada uma irá responder conforme o seu comportamento estratégico. Para entender o que é comportamento estratégico, os termos estratégia e comportamento devem ser definidos.

Estratégia se refere à direção de longo prazo de uma organização (JOHNSON et al, 2014), enquanto comportamento se refere à direção geral ou duradoura do pensamento, inclinação ou interesse (HAKALA, 2011). Segundo O'Regan e Ghobadian (2005), o comportamento estratégico se refere ao meio principal de compreender as ações que a empresa realiza para alcançar maior lucratividade, desempenho financeiro ou vantagem competitiva.

As empresas colocam diferentes ênfases no comportamento estratégico, dependendo do que desejam realizar (FRANCZAK et al, 2009), pois ele representa grande importância para as organizações. Afinal, esse comportamento orienta sobre como as empresas devem agrupar e alavancar os recursos organizacionais para buscar novas oportunidades de mercado e explorar os mercados existentes (STOREY; HUGHES, 2013). Além disso, o comportamento estratégico possui grande relevância porque retrata a postura operacional, de mercado e empresarial da organização, que consiste no modo como uma empresa atinge seus objetivos assumindo riscos, investindo em inovação, tornando-se proativa e desenvolvendo uma visão orientada para o futuro (HAKALA, 2011).

Ao analisar por outra ótica, Hussein e Hafedh (2020) abordam que os comportamentos estratégicos representam um dos conceitos de grande importância justamente porque são combinadas duas importantes áreas da gestão: o comportamento organizacional e a gestão estratégica. Significa que as abordagens as quais foram utilizadas para definir comportamentos estratégicos podem variar, como nos exemplos a seguir:

- Burgelman (1983): confirma que o comportamento estratégico surgiu como resultado da confiança das organizações em um conjunto de medidas para aumentar sua independência para implementação de sua própria estratégia e adaptação ao seu ambiente externo. O autor define o comportamento estratégico como sendo as respostas comportamentais que os recursos humanos dão às mudanças e desenvolvimentos que



ocorrem no seu ambiente, que servem como base para a tomada de decisões estratégicas que afetam a organização.

- Olthof et al (2011): definem CE como os comportamentos que são adotados pela alta administração a fim de potencializar o domínio social dos recursos humanos com os quais se utilizam dentro da organização, com a finalidade de alcançar a coordenação e sinergia entre eles e, assim, atingir os objetivos que se almeja.

- Liu e Natarajan (2012): entendem que o CE corresponde a comportamentos que afetam as decisões de recursos humanos de várias maneiras, empregando as informações disponíveis para alcançar suas previsões pessoais de acordo com seus resultados esperados. Ou seja, nessa perspectiva, seriam comportamentos que afetam as previsões dos gestores sobre a natureza dos resultados financeiros a serem alcançados pela organização nos períodos futuros, como resultado da adoção de estratégias específicas.

- Mirabeau e Maguire (2014): de um ponto de vista puramente estratégico, os CE's são definidos como aqueles comportamentos que procuram alcançar a integração entre a estratégia da organização principal e todas as subestratégias dela decorrentes, a fim de alcançar a complementaridade na sua concretização.

- Shi e Lian (2015): de acordo com a introdução da agregação de valor, os autores definem CE como valiosos comportamentos que os gestores adotam na implementação de suas tarefas estratégicas intraorganizacionais, baseando-se na construção de suas expectativas e previsões sobre o mecanismo de aprofundamento da interconexão entre suas orientações e as direções de sua organização estratégica, com o objetivo de alcançar a integração e unificar os esforços.

- Crawford (2016): entende que os CE's são representados por um conjunto de comportamentos adotados pela alta administração para aprimorar as interações entre todas as partes envolvidas na organização e, então, alcançar o valor econômico agregado e investido.

De maneira complementar as abordagens citadas anteriormente pelos diferentes autores, Hussein e Hafedh (2020) entendem que os CE's representam um dos tópicos importantes no campo da gestão estratégica e do comportamento organizacional ao mesmo tempo, pois incidem sobre a natureza dos comportamentos adotados pela alta administração no trato com os recursos humanos dentro da organização e com outras partes fora dela. Além disso, destaca-se o fato de que esses comportamentos representam o motor e o guia para muitas decisões estratégicas que são tomadas para lidar com questões futuras, que lhe permitem ficar e continuar a funcionar.

Hussein e Hafedh (2020) também compreendem que o CE afeta os recursos humanos que trabalham em diferentes níveis organizacionais, mas refletem as orientações da liderança superior que influenciam a natureza das direções estratégicas de sua organização e de todas as partes relacionadas a ela, seja dentro ou fora da organização. Os cenários também abrangem todas as possibilidades que podem ser enfrentadas ao implementar sua estratégia no futuro.

Com base nessas considerações, pode-se afirmar que o CE norteia o presente e o futuro da organização, mantendo um equilíbrio estrutural para combater a concorrência, além de implementar ações que modificam os processos internos operacionais e de gestão (HEALY; PALEPU, 2012; ANDAYANI; WARSONO, 2013).

O comportamento estratégico ainda pode ser considerado o resultado de uma orientação cujas evidências internacionais são aprendizado informacional sobre o ambiente de competição, a inovação e as buscas por oportunidades. Além disso, o CE visa agregar valor por meio de ações organizadas na adaptação às mudanças de mercado (VELEAN; SHOAM; ASSERAF, 2014; KRISHNAMOORTHY; MATHEW, 2018).

Em mercados competitivos, o CE da empresa é um fenômeno bem conhecido. As empresas podem conspirar com seus rivais para aumentar os lucros da empresa, por exemplo, fixando preços acima dos níveis competitivos. Outra opção possível e racional para as empresas está na proposta de fusões, mesmo na ausência de quaisquer ganhos de eficiência, seja porque a transação lhes permite exercer poder de mercado e aumentar os preços (efeitos unilaterais) ou porque as fusões facilitam a colusão (coordenada ou pró efeitos colusivos) (TIROLE, 1986; AGRELL; TEUSCH, 2019).

Importa destacar que o CE é de particular importância nas organizações não somente por estar diretamente ligado aos resultados, mas também porque leva em consideração as potenciais reações futuras de outros e, além disso, porque visa agregar valor por meio de ações organizadas na adaptação às mudanças de mercado (KRISHNAMOORTHY; MATHEW, 2018).

O ambiente de negócios passa por constantes mudanças, que aumentam a sua dinamicidade com o passar do tempo. As organizações buscam minimizar as consequências das guerras de preços, impulsos contínuos de eficiência de custos, ao mesmo tempo em que procuram maximizar novas oportunidades de mercado. Além disso, novos desafios competitivos surgem continuamente e forçam as empresas a reexaminar seus ambientes internos para melhorar seu desempenho e sustentar uma vantagem competitiva (MASA'DEH et al, 2015; ALMAJALI et al, 2016; SMITH et al, 2017; MASA'DEH et al, 2018).

Dada a importância do CE, a literatura que aborda este construto tem dado cada vez mais atenção para a relação entre o comportamento estratégico das empresas e suas atividades

empresariais e de desempenho (FREITAS et al, 2013; MASA'DEH et al, 2018). O CE é considerado altamente associada às capacidades de aprendizagem e inovação, pois permite a geração e disseminação de informações que são transferidas em conhecimento para a organização (OSMAN, 2014; WIBOWO; GRANDHI, 2017). Somado a isso, foi relatado que o comportamento estratégico leva a diferentes níveis de desempenho, e que diferentes tipos de comportamento estratégico podem levar a um melhor desempenho se coparado a outros (LAUKKANEN et al, 2013).

Conforme estudos de Eris et al (2012) e Laukkanen et al (2013), as organizações que usam uma combinação de comportamentos estratégicos têm mais probabilidade de apresentar um desempenho melhor do que as organizações que adotam apenas um comportamento. Isto é, uma estratégia adequada pode afetar significativamente a estrutura de determinada organização, bem como sua atividade, sua relação com o mercado, seu investimento e seu desempenho (VALOS; BEDNALL, 2010).

Assim, ser estrategicamente orientado pode ajudar as organizações a resolver problemas, criar novos recursos e fornecer uma estrutura que permite à organização e a seus gerentes o direito de reunir ativos especializados, identificar oportunidades para fornecer produtos e serviços valiosos aos clientes, entregando esses produtos e serviços para maiores lucros no mercado, o que conseqüentemente leva a um melhor desempenho (SARKER; PALIT, 2015; AL-ANSAARI et al, 2015). Como resultado, Franczak et al (2009) e Masa'deh et al (2018) argumentam que as organizações com forte comportamento estratégico têm maior probabilidade de compartilhar objetivos, o que torna mais fácil implementar processos eficazes e aumentar o desempenho.

Em complemento, saber gerir a estratégia de uma organização é um dos aspectos mais importantes da gestão organizacional, pois contribui para a sua sobrevivência, desenvolvimento e manutenção da vantagem competitiva. No entanto, algumas organizações deixam de dar ênfase suficiente nessa área e, por sua vez, o desempenho sofre muito, de modo que sua existência é ameaçada (MASA'DEH et al, 2018).

Várias tipologias de CE foram propostas por estudos anteriores. Dentre elas, a tipologia de Porter (1980), que se refere às estratégias genéricas de diferenciação e estratégias de baixo custo. Diferenciação se refere a fornecer valor único ou superior ao comprador em termos de qualidade, características especiais ou serviços pós-venda. A estratégia de baixo custo reflete a capacidade da empresa de projetar, produzir e comercializar um produto com mais eficiência do que os concorrentes.

Porter (1980) argumenta ainda que a vantagem competitiva das organizações depende

do escopo competitivo, isto é, da amplitude do mercado-alvo da empresa, que pode ser amplo ou restrito. Combinar esses dois tipos de mercado com os dois tipos de estratégia competitiva resulta em quatro variações de estratégias genéricas, que serão relatadas no decorrer deste trabalho.

Dentre as abordagens existentes sobre comportamento estratégico, destaca-se também a Tipologia de Miles e Snow (1978), em que se expressa a finalidade de caracterizar, em função das pressões ambientais, a tomada de decisões das organizações, enfatizando que as tipologias do comportamento estratégico são fatores determinantes dos ajustes internos na estrutura, nas relações de trabalho e nos processos gerenciais das organizações. Nesse aspecto, estratégias de negócio que envolve a diferenciação e a constante inovação devem transferir para os diversos níveis organizacionais essa agressividade competitiva.

Por outro lado, empresas com estratégias de liderança em custo, e que primam pela manutenção de um único mercado, precisam disseminar essa compreensão de competitividade para os demais níveis organizacionais, o que interfere em todo o processo operacional e de gestão (MILES; SNOW, 1978).

Conforme já mencionado, existem várias definições para comportamento estratégico, as quais serão sintetizadas com seus respectivos autores no Quadro 2.

Quadro 2 - Os autores e as suas respectivas definições acerca do construto CE

AUTOR	DEFINIÇÃO
<b>Miles e Snow (1978)</b>	A finalidade do CE é de caracterizar, em função das pressões ambientais, a tomada de decisões das organizações, e enfatizar que as tipologias do CE são fatores determinantes dos ajustes internos na estrutura, nas relações de trabalho e nos processos gerenciais das organizações.
<b>Porter (1980)</b>	CE se refere às estratégias genéricas de diferenciação e estratégias de baixo custo. Diferenciação refere-se a fornecer valor único ou superior ao comprador em termos de qualidade, características especiais ou serviços pós-venda. Estratégia de baixo custo reflete a capacidade da empresa de projetar, produzir e comercializar um produto com mais eficiência do que os concorrentes.
<b>Mintzberg (1987)</b>	CE envolve o estabelecimento de metas, determinação de ações para atingir essas metas e mobilizar recursos para completar essas ações. É mais do que simplesmente estabelecer metas; também envolve o planejamento e execução de comportamentos para tornar possível a realização desses objetivos.
<b>Burgelman, (1983)</b>	CE são as respostas comportamentais que os recursos humanos dão às mudanças e desenvolvimentos que ocorrem no seu ambiente e que se baseiam nelas na tomada de decisões estratégicas que afetam a organização.
<b>O'Regan e Ghobadian (2005)</b>	CE refere-se ao meio principal de compreender as ações que a empresa realiza para alcançar maior lucro, desempenho financeiro ou vantagem competitiva.
<b>Hakala (2011)</b>	CE retrata a postura operacional, de mercado e empresarial da empresa, que se refere a como uma empresa atinge seus objetivos ao assumir riscos, investir em inovação, tornar-se proativa e desenvolver uma visão orientada para o futuro.

<b>Olthof et al (2011)</b>	CE são os comportamentos adotados pela alta administração para potencializar o domínio social dos recursos humanos com os quais lidam dentro da organização, com a finalidade de alcançar a coordenação e sinergia entre eles, e assim atingir os objetivos que a organização almeja.
<b>Healy e Palepu, (2012); Andayani e Warsono (2013)</b>	CE norteia o presente e o futuro da organização, mantém um equilíbrio estrutural para combater a concorrência, implementa ações que modificam os processos internos operacionais e de gestão.
<b>Liu e Natarajan (2012)</b>	CE são comportamentos que afetam as previsões dos gestores sobre a natureza dos resultados financeiros que a organização pode alcançar durante os próximos períodos futuros, como resultado da adoção de estratégias específicas.
<b>Storey e Hughes, 2013</b>	CE orienta as empresas sobre como agrupar e alavancar os recursos organizacionais para buscar novas oportunidades de mercado e explorar os mercados existentes.
<b>Velean, Shoam e Asseraf (2014); Krishnamoorthi e Mathew (2018)</b>	CE é o resultado de uma orientação que tem como evidências internacionais o aprendizado informacional sobre o ambiente de competição, inovação e buscas por oportunidades, e além disto, visa agregar valor por meio de ações organizadas na adaptação às mudanças de mercado.
<b>Mirabeau e Maguire (2014)</b>	CE são comportamentos que procuram alcançar a integração entre a estratégia da organização principal e todas as demais estratégias decorrentes dela, com a finalidade de alcançar a complementaridade na sua concretização.
<b>Shi e Lian (2015)</b>	CE são valiosos comportamentos que os gestores adotam na implementação de suas tarefas estratégicas intraorganizacionais, e se baseiam na construção de suas expectativas e previsões sobre o mecanismo de aprofundamento da interconexão entre suas orientações e as direções de sua organização estratégica, para alcançar a integração e unificar os esforços para alcançá-los.
<b>Crawford (2016)</b>	CE é um conjunto de comportamentos adotados pela alta administração para aprimorar as interações entre todas as partes envolvidas na organização e, então, alcançar o valor econômico agregado e investido.
<b>Hussein e Hafedh (2020)</b>	CE incidem sobre a natureza dos comportamentos adotados pela alta administração no trato com os seus recursos humanos dentro da organização e fora dela, bem como o fato de estes comportamentos representarem o motor e o guia para muitas das decisões estratégicas que são tomadas para lidar com questões futuras, que lhe permitem ficar e continuar a funcionar.
<b>Toigo e Lorenzini (2022)</b>	Compreender como qualquer organização se relaciona em um mercado competitivo e volátil tem sido um tema muito discutido academicamente, evidenciar o comportamento da organização pode realçar aspectos e ações que ocorrem com naturalidade e que muitas vezes não são captados pela maioria dos envolvidos, várias são as formas da organização se adaptar as mudanças tanto do seu ambiente interno quanto externo, e essas formas nada mais são do que estratégias.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Seguindo ainda a mesma linha de raciocínio, Miles e Snow (1978) estudaram o comportamento estratégico das organizações a partir de uma abordagem voluntarística. Com o desenvolvimento dessa tipologia, os autores oferecem uma chave para entender a forma como as organizações se adaptam, e com isso, condensam seus padrões de comportamento em quatro tipos de comportamento, que responderiam algumas questões, como a definição de mercados-alvo, a estrutura organizacional e as decisões operacionais de maneiras diferentes. Eles chamam esses tipos de comportamento de Prospector, Analítico, Defensor e Reativo.

O processo de adaptação e as escolhas estratégicas provocadas são de fundamental importância para a sustentabilidade da organização a longo prazo. O CE engloba o processo de adaptação organizacional nas turbulências ambientais, envolvendo a dinâmica interna da

organização. Em outros termos, significa que as formas como as empresas se alinham ao ambiente externo e as escolhas que fazem ao longo do tempo caracterizam seu comportamento estratégico. (PEREIRA; ANTONIALLI, 2011; BEHLING; LENZI, 2019).

Conforme estudos de Federo e Carranza (2016), existem inúmeras abordagens de planejamento estratégico disponíveis no setor empresarial. Essas diferentes concepções visam principalmente atingir um aspecto central do processo de planejamento estratégico: as negociações estratégicas e o gerenciamento das partes interessadas.

Tais ações são mais úteis quando a tomada de decisões dos membros é relevante para a formulação do plano estratégico, como nas estratégias dirigidas pelos membros; quando o sistema de planejamento estratégico e o incrementalismo lógico são mais aplicáveis; quando a medição do desempenho é uma parte importante do planejamento estratégico, a exemplo de estratégias orientadas a resultados. Desse modo, os recursos dinâmicos e a estrutura de Miles e Snow (1987) enfocam o meio ambiente e, portanto, a legitimidade.

Na prática, as organizações normalmente não possuem uma estratégia única, então, elas não apenas mudam constantemente sua estratégia de acordo com suas necessidades, mas também mudam e combinam abordagens de planejamento estratégico (FEDERO; CARRANZA, 2016).

Nessa perspectiva, é importante identificar os tipos de comportamento estratégico, os quais variam a partir da dinamicidade do processo de adaptação ao ambiente organizacional, para a tomada de decisões e alinhamento estratégico de modo a manter a competitividade. Com isso, desenvolveu-se uma diversidade de modelos e visões acerca do tema, os quais contribuem para uma maior compreensão (DANJOUR et al, 2016). Dentre as abordagens existentes sobre CE, destaca-se a Tipologia de Miles e Snow (1978) e os estudos de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), que dão sequência aos estudos de Miles e Snow (1978), que serão enfatizados na presente pesquisa.

O modelo destes autores é relevante porque apresenta especificamente relacionamentos entre estratégia, estrutura e processos que permitem a identificação das organizações de forma integrada e em interação com seus ambientes. Assim, essa concepção aborda as atitudes dos gerentes em relação com as políticas e ações dos gestores, associada à definição e implantação de estratégias (ALMEIDA; ANTONIALLI; GOMES, 2011).

### **2.3.1 Tipologia de Miles e Snow (1978)**

A escolha eficaz da estratégia a ser abordada em uma organização depende,

essencialmente, da forma como as condições do ambiente serão percebidas e do modo como a organização irá tomar as decisões referentes a elas (MILES; SNOW, 1978).

De acordo com as pesquisas realizadas por Miles e Snow (1978), toda organização está inserida em uma rede de influência e relacionamentos. O ambiente é composto por uma complexa combinação de fatores, tais como mercado, produto, tecnologia, governo, relações com fornecedores, entre outros. Cada um desses fatores tende a influenciar a organização a sua maneira e, assim, levam à construção de um ambiente específico pelas organizações. Por outro lado, essa construção se restringe devido ao conhecimento sobre formas alternativas de organização e pelas crenças relacionadas ao modo como as pessoas podem ser administradas (MILES; SNOW, 1978).

A adaptação organizacional se refere às atividades desenvolvidas pelas organizações para que elas possam se adaptar às mudanças do ambiente. Dessa forma, quanto maiores e mais velozes forem as mudanças, maior será a exigência da capacidade de adequação de cada empresa. Por outro lado, o dinâmico processo de ajustes às mudanças e às incertezas ambientais pode ser considerado complexo para muitas organizações, envolvendo grande quantidade de decisões e comportamentos (ALMEIDA; ANTONIALLI; GOMES, 2011).

Entretanto, para que a organização consiga manter um efetivo alinhamento com seu ambiente, enquanto gerencia as interdependências internas de maneira eficiente, é necessário investir na adaptação do ambiente (MILES; SNOW, 1978).

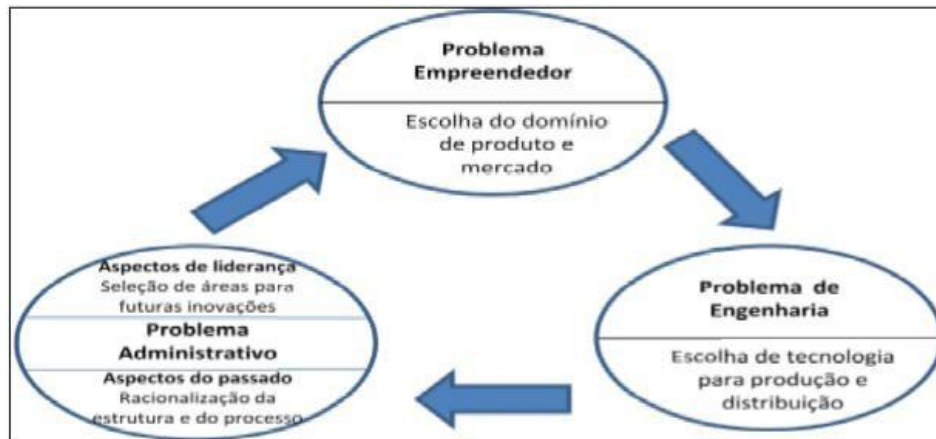
Com base nesses fatores, o ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978) foi proposto com intuito de explicar a escolha das estratégias pelas empresas. Apesar de evidente em todas as organizações, as estratégias são mais visíveis naquelas que acabaram de iniciar suas atividades, ou que tiveram um rápido crescimento, ou ainda que saíram de alguma crise (PIETROVSKI et al, 2017).

Segundo Miles e Snow (1978), uma organização possui basicamente três problemas que podem ocorrer individual ou simultaneamente: os problemas empresariais, de engenharia e administrativos, que constituem o ciclo adaptativo (Figura 12). Quanto ao problema empresarial nas novas organizações, os autores afirmam que as intervenções empresariais devem ser concretizadas após a definição de um domínio organizacional, de um produto ou serviço e de um mercado.

Nas organizações já atuantes, o problema empreendedor possui uma dimensão adicional, já que nessas organizações, normalmente, as soluções para problemas administrativos e de engenharia já foram definidas. Nesse caso, um novo impulso empresarial pode apresentar dificuldades, ou seja, em organizações que já possuem um mercado e produto

ou serviço definido, bem como outras fases já concretizadas, uma nova decisão referente à fase empresarial será árdua.

Figura 12 - Ciclo adaptativo



Fonte: Miles e Snow (1978, p. 24)

No intuito de delinear os padrões de comportamento estratégico organizacional para descrever o processo de adaptação estrutural nas organizações, Miles e Snow (1978) criaram tipologias estratégicas para o enquadramento das organizações. Os referidos autores definem que, de acordo com características estruturais do plano estratégico, tático e operacional, as organizações podem se enquadrar em quatro diferentes tipologias estratégicas: defensor, prospector, analisador e reativo, conforme indica a Figura 13.

De acordo com Miles e Snow (1978), o CE defensor reflete as organizações que possuem estreito domínio produto-mercado. Nesse caso, os gestores são altamente especialistas na área limitada de operações da organização, e não tendem a realizar pesquisas em busca de novas oportunidades fora de seus domínios. Os prospectores têm como característica a contínua busca por oportunidades de mercado, de modo que eles regularmente respondem às tendências emergentes do meio ambiente.

Assim, muitas vezes essas organizações são as criadoras de mudança e geram incerteza nos concorrentes; no entanto, devido à sua forte preocupação para com a criação de produto e mercado, pecam na eficiência (MILES; SNOW, 1978).

Figura 13 - Modelo adaptativo de Miles e Snow (1978)





Fonte: Pietrovski et al (2016, p. 4), adaptado de Miles e Snow (1978).

As organizações que operam em dois tipos de domínio produto-mercado, um relativamente estável e o outro em mudança, são classificadas por Miles e Snow (1978) como analistas. O último tipo de comportamento é o reativo, que ocorre em organizações nas quais os gestores frequentemente percebem as mudanças e incertezas em seus ambientes organizacionais, mas são incapazes de responder de forma eficaz (MILES; SNOW, 1978).

Segundo estudos de Castro, Callado e Moraes (2023), as tipologias do comportamento estratégico postuladas por Miles e Snow (1978) possibilitam uma reflexão acerca das principais estratégias, problemas e características que podem auxiliar no processo de tomada de decisão relacionado ao modelo comportamental a ser incorporado pelos gestores das empresas.

### 2.3.2 Estudos de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) sobre comportamento estratégico

Uma nova escala de múltiplos itens para operacionalizar as características de comportamento estratégico (defensor, prospector, analítico e reativo) em relação à tipologia de Miles e Snow (1978) é proposta e testada nos estudos de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990).

O fato de que vários estudos empregam a abordagem de Miles e Snow (1978) para medir os tipos estratégicos revela uma tendência de simplificar excessivamente a multidimensionalidade dos construtos arquetípicos. Normalmente, apenas duas ou três dimensões estratégicas, explicadas no modelo de ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978), são consideradas e avaliadas nessa abordagem. Além disso, a maioria das pesquisas anteriores tende a excluir o tipo de reativo do escopo da análise (CONANT; MOKWA; WARADARAJAN,

1990).

Embora as competências de marketing das organizações prospectoras sejam superiores às propostas por organizações de perfil analíticas, defensivas e reativas, os resultados da análise sugerem que todos os três arquétipos estáveis funcionam igualmente bem, em termos de lucratividade, e superam os reativos. A escala de tipos estratégicos, recentemente desenvolvida, tem bom desempenho e parece possuir um potencial gerencial e de pesquisa significativo. É teoricamente ancorado, facilmente administrado e possui valor diagnóstico para os estrategistas e suas organizações (CONANT; MOKWA; WARADARAJAN, 1990).

Por meio desses estudos, conforme apresenta o Quadro 3, Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) elaboraram uma síntese das diferenças entre as quatro categorias estratégicas identificados por Miles e Snow (1978), assim como na forma como algumas das dimensões dos problemas empreendedor, de engenharia e administrativo são resolvidas.

Quadro 3 - Ciclo adaptativo e tipos de comportamentos

Componentes do Ciclo Adaptativo	Dimensões	Comportamentos Estratégico			
		Defensor	Prospector	Analista	Reativo
<b>Problema Empreendedor e Soluções</b>	Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado.	Amplio e em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado	Irregular e transitório
	Postura de sucesso	Proeminente em seu Mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de Adaptação
	Monitoramento ambiental	Baseado no domínio e cuidadoso/forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente/busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos
	Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e Mercados	Mudanças apressadas
	Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
<b>Problema de Engenharia e Soluções</b>	Amplitude tecnológica	Tecnologia única, focal/ <i>expertise</i> básica	Tecnologias múltiplas/avançando na Fronteira	Tecnologias interrelacionadas na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis/ Fluidez
	Anteparos tecnológicos( <i>buffers</i> )	Programas de manutenção e Padronização	Habilidades de pessoal técnico/ diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
	Coalizão dominante	Finanças e Produção	Marketing e P&D	Pessoal de Planejamento	Solucionadores de problemas
	Planejamento	De dentro para fora/ dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades/ perspectiva de Programas ou campanhas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
<b>Problema Administrativo e Soluções</b>	Estrutura	Funcional/ Autoridade de linha	Por produtos e/ou mercados	Dominada por assessores/ orientada por Matriz	Autoridade formal rígida/ desenho operacional solto
	Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado/ volume de vendas	Métodos múltiplos/cálculos de riscos cuidadosos/contribuição de vendas	Evitar problemas/ resolver problemas remanescentes

Fonte: Martins (2012, p. 27), baseado em Conant, Mokwa e Varadarajan (1990, p. 367) e Gimenez et al (1999, p. 61).

Desse modo, o modelo de Miles e Snow (1978) favorece o aspecto de complexidade da administração, facilitando a formulação de estratégias pela incorporação de diferentes visões, além de proporcionar contínuas reconfigurações que sustentam a organização nas adversidades ambientais.

## 2.4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Existe uma procura incansável por novas formas de aperfeiçoamento da gestão empresarial e melhorar seu desempenho organizacional (DO), na mesma medida que se percebe a inadequação das técnicas e metodologias para a área administrativa e para a gestão da produção de bens e serviços. Por essa razão, é necessário buscar novas abordagens que possibilitem obter uma vantagem competitiva por meio do aprimoramento das atividades e processos chave da empresa, ou seja, direcionando os esforços de melhoria para aquilo que realmente é valorizado pelo cliente externo e interno. Assim, para garantir o sucesso financeiro, o sucesso operacional e a capacidade de auto aprendizado, além de outras perspectivas, é importante investir em um adequado monitoramento das mudanças (CARO; RADOS; NEVES, 2015).

Um ambiente de negócios em rápida mudança, no contexto globalizante e de crescentes demandas e concorrência dos clientes, as empresas devem buscar por constantes melhorias no seu desempenho. Nesse ambiente, aperfeiçoamentos são possíveis por meio da inovação de produtos e processos de melhoria da qualidade, assim como produtividade e velocidade de lançamento no mercado. Além disso, é reconhecido que os ativos tangíveis não são tão importantes para uma empresa como eram antes de se considerar o desempenho e a competitividade do negócio. Hoje em dia, a tecnologia da informação e as pessoas, juntamente com seu conhecimento, são os ativos mais valiosos da empresa (BECKER; GERHART, 1996; TURULJA; BAJGORIC, 2018).

O termo “desempenho”, além de ambíguo, não possui uma definição simples, todavia, a partir da análise do âmbito organizacional, assume-se que o desempenho é decorrente do alcance com sucesso dos objetivos organizacionais. Além disso, é necessário haver conexão entre planejamento, decisão, ação e resultados obtidos, visto que, após a mensuração do desempenho, as organizações são obrigadas a comunicá-lo aos principais interessados. Adicionalmente, enfatiza-se a comparação de indicadores em relação à concorrência, visto que não é suficiente para a organização apenas superar seu próprio desempenho do ano precedente ou apresentar desempenho melhor do que o orçado, mas é relevante que os resultados sejam

melhores do que os de seus concorrentes (OTLEY, 1999; OYADOMARI, 2008; MICHELI; MARI, 2014; CRUZ et al, 2020).

Conforme estudos de Gollo et al (2023), o DO está presente na maioria dos estudos teóricos e empíricos que abordam a gestão das empresas, sendo considerada uma atividade relacionada a uma unidade organizacional que precisa ser medida ou avaliada por metas a serem cumpridas. Muitas vezes, o DO envolve diversas dimensões que são influenciadas de acordo com o tipo de cada organização. Assim, quanto mais restrito, maior pode ser a especificidade das dimensões e variáveis a serem analisadas.

O desempenho organizacional é definido como a capacidade de uma organização em atingir seus objetivos previstos, o que requer o uso de estratégias organizacionais adequadas (MORADI et al, 2021; OYEMOMI et al, 2023). Ou seja, diz respeito ao resultado ou ao sucesso de uma empresa com base no cumprimento das metas relacionadas ao crescimento das vendas, do lucro, da participação no mercado, da eficiência operacional, do fluxo de caixa das operações do mercado e da sua reputação (CAO et al, 2009; HUANG; LI, 2015).

Além disso, o DO pode ser resultado da capacidade dos empresários de formular estratégias que contemplem e alinhem a organização às mudanças cada vez mais complexas e dinâmicas do ambiente, preocupando-se com o cumprimento mensurável dos objetivos organizacionais (ABUBAKAR; ELREHAIL; ALATAILAT, 2017). O desempenho da organização se torna um indicador significativo na consecução dos objetivos e metas organizacionais estabelecidos (REHMAN et al, 2019), o que se torna um fator determinante sobre quão bem se alcança o objetivo (LAAKSONEN; PELTONIEMI, 2018).

Em consonância com os autores anteriores, Awais, et al (2023) apontam em seus estudos que o DO é operacionalizado como o sistema de medição e análise para determinar se a organização alcançou, ou não, os objetivos planejados, identificando as deficiências para providenciar sua correção. O comportamento operacional também é composto por variáveis financeiras e não financeiras, como retorno sobre vendas, retorno sobre investimento, satisfação do cliente, etc.

De acordo com as pesquisas de Lee e Choi (2003), Castro (2015) e Alshawi (2015), para que a organização alcance um desempenho satisfatório, é necessário utilizar importantes processos para reforçar sua vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, um deles é a gestão do conhecimento. As organizações que aprendem com mais eficiência têm melhor desempenho e resultados a longo prazo do que seus concorrentes. Além disso, ao melhorar o conhecimento individual para desenvolver uma aprendizagem organizacional contínua, pode-se alcançar um melhor desempenho.

Nesse contexto, Nayal et al (2021) comentam sobre as diversas estratégias que podem ser desenvolvidas pelas empresas, como cuidar do bem-estar dos colaboradores e dos clientes. Outro ponto fundamental são as inovações aliadas à digitalização, que, segundo os autores, são duas áreas possíveis a serem adotadas para garantir a sobrevivência das empresas, como na situação durante e pós pandemia do Covid-19.

Conforme argumentam Nitzl, Sicilia e Steccolini (2018), o uso de informações de desempenho são destinadas a facilitar a tomada de decisões e fomentar a tensão para o cumprimento de metas predefinidas, o que pode produzir efeitos positivos no DO. Os facilitadores de decisão incluem monitoramento (definição e monitoramento de metas, comparação de resultados esperados e reais), foco de atenção (fornecer orientações para a organização) e usos de tomada de decisão estratégica (apoiar decisões não rotineiras).

Além disso, na visão de Zehir et al (2016), para implementar o objetivo estratégico planejado a fim de atingir eficiência, eficácia, inovação, satisfação dos funcionários e clientes, qualidade dos produtos ou serviços, o DO depende da habilidade, conhecimento e experiência dos funcionários. Já Wood e Ogbonnaya (2016) abordam um modelo de ganhos mútuos que são capazes de produzir um DO superior, o qual fundamenta a promoção da gestão de alto envolvimento como uma tecnologia de gestão, em que se assume uma situação “ganha-ganha”, tanto para os funcionários quanto para seus empregadores. Esta é, portanto, uma abordagem de gestão distinta, pois oferece altos níveis de satisfação e bem-estar aos funcionários, incentivando atitudes positivas em relação à organização.

Na mesma linha, o sistema de trabalho de alto desempenho promove uma organização sólida, em um ambiente onde os funcionários se sintam contidos e dispostos a dedicar-se ao máximo para alcançar os objetivos organizacionais e impulsionar o DO (KELLNER et al, 2016). Em outras palavras, o sistema de trabalho de alto desempenho aumenta o valor, a individualidade e a inimitabilidade de conhecimento e habilidade dos funcionários, o que gera vantagem competitiva e melhor desempenho.

Assim, ao investir na habilidade, motivação e oportunidade para obter um alto sistema de trabalho, também se contribui para que os funcionários melhorem suas competências, permitindo descobrir novas ideias e formas de desempenho de suas funções que conduzam a um melhor DO (ZHANG et al, 2019).

Com o surgimento constante de novas tecnologias, devem ser consideradas as alterações no mercado, com clientes e fornecedores, além de crises econômicas. Nesse cenário, as capacidades dinâmicas de inovação, empreendedorismo, aprendizagem organizacional e orientação para o mercado são reconhecidas como capacidades para alcançar vantagem e

aprimorar a relação entre o recurso complementar e o desempenho organizacional (YANISHEVSKA, 2017; IPEK, 2019; REHMAN; MOHAMMAD; AYOUP, 2019).

Conforme pesquisa realizada por Masa'deh et al (2018), o objetivo final de qualquer organização é aprimorar seu desempenho. Como resultado, o DO e seu aprimoramento são considerados como núcleo da gestão estratégica corporativa e, portanto, a maioria dos seus esforços são direcionados para essa área (TSENG; LEE, 2014; MASA'DEH et al, 2015; MASA'DEH et al, 2018).

No entanto, tarefas como definir, conceituar e medir o desempenho são consideradas muito difíceis para as organizações. Diferentes pesquisadores fornecem diferentes opiniões, definições e medidas para o DO, indicando que há uma falta de consenso entre eles sobre o que significa desempenho organizacional e como ele deve ser medido (ABU-JARAD et al, 2010).

Começar pela raiz do problema significa explorar a própria definição de DO. Para melhor entendê-lo, é preciso desmontar o conceito e definir a qual organização e desempenho se referem separadamente. Uma organização representa um grupo de pessoas alocadas com base em suas responsabilidades e níveis, que visam atingir metas e objetivos, adaptando-se e lidando com ambientes em mudança.

Já o desempenho se refere ao nível de meta alcançado por determinada organização, ou ainda a eficácia de indivíduos, grupos e organizações. O desempenho no nível individual se refere à satisfação no trabalho, metas alcançadas e ajuste pessoal; no nível do grupo, refere-se à moral, coesão, eficiência e produtividade; no nível organizacional, refere-se à eficiência, produtividade, taxa de absenteísmo, taxa de rotatividade, e adaptabilidade (TSENG; LEE, 2014).

Desempenho também pode significar coisas diferentes para pessoas diferentes. Do ponto de vista do processo, significa transferir entradas em saídas para atingir resultados específicos. Do ponto de vista econômico, refere-se à relação entre custo efetivo, produção realizada e resultado alcançado (ABU-JARAD et al, 2010).

Portanto, o DO pode ser definido como a capacidade da organização de atingir metas usando recursos de forma eficiente e eficaz. Partindo do pressuposto de que melhorar o desempenho é o foco dos gestores nas organizações, é fundamental estabelecer um sistema de medição que forneça aos gestores e funcionários orientações e metas claras estabelecidas pela organização (TSENG; LEE, 2014).

De acordo com estudos de Gupta et al (2019), as organizações tentam construir um desempenho sustentável por meio da combinação adequada entre capacidades e recursos organizacionais, buscando manter o equilíbrio entre o desempenho operacional e o econômico;

uma atitude que envolve sustentar e expandir o crescimento econômico. A combinação de práticas de gestão de qualidade, manufatura enxuta e maior precisão na predicação de dados ajudarão a atender o mercado, assim como e garantir o crescimento contínuo e o desempenho sustentável.

A sustentabilidade de longo prazo de uma organização depende de três vértices de desempenho: (i) desempenho de mercado; (ii) desempenho financeiro; (iii) desempenho operacional. A relação linear entre as capacidades organizacionais e as dimensões do desempenho organizacional deve incitar os proprietários de negócios a desenvolver Capacidades Dinâmicas após a utilização de recursos estratégicos (GUPTA et al, 2019).

(i) Desempenho de Mercado: Nesse aspecto, as empresas tendem a se concentrar em seu desempenho de mercado e nas eficiências operacionais para aumentar a lucratividade (GUPTA et al, 2019). Em pesquisas anteriores, Gupta, Rudd e Lee (2014) já enfatizaram que o desempenho de mercado pode ser alcançado por meio da inovação, que tem um efeito de negociação entre as orientações para o mercado e o aprendizado organizacional. Assim, a obtenção de um desempenho de mercado superior e sustentável depende da aliança entre práticas de gestão da qualidade, como *just-in-time*, e manufatura enxuta, que facilitam uma imagem de marca forte.

(ii) Desempenho Financeiro: Ao mesmo tempo em que alcançam um DO superior, a maior prioridade para as organizações é ter um desempenho de crescimento mais alto no quesito finanças, o que pode ser alcançado por sistemas de informação inter-organizacionais, que levam ao aumento das capacidades da cadeia de suprimentos (RAJAGURU; MATANDA, 2013; GUPTA et al, 2019). Um dos principais objetivos de qualquer organização é conquistar uma grande fatia do mercado, o que só é possível quando as organizações conseguem ter margens e lucros respeitáveis, não só por meio de suas vendas, mas também de economia monetária, uma vez que operações otimizadas fortalecem as finanças da empresa e suas aspirações. Ao manter os ganhos econômicos, as organizações também podem desenvolver, estrategicamente, capacidades que podem complementar o DO superior e ajudar a conquistar participação no mercado (GUPTA et al, 2019).

(iii) Desempenho Operacional: Quando o valor real do desempenho excede as expectativas, a configuração da empresa se encontra em um estado de eficiência operacional. O desenvolvimento de uma capacidade preditiva substancial ajuda a organização a colher a maior vantagem possível, o que eleva o desempenho da cadeia



de suprimentos pela atenção dedicada à estrutura, contribuindo com um melhor desempenho organizacional (GUNASEKARAN et al, 2017; SCHOENHERR; SPEIER-PERO, 2015). Um alto grau de desempenho operacional resulta em operações econômicas que podem superar tempos difíceis e apoiar a sustentabilidade geral (ROMAN et al, 2018; GUPTA et al, 2019).

Dentre os três recursos estratégicos de habilidades tangíveis, não tangíveis e humanas (habilidades técnicas e gerenciais), as habilidades humanas se destacam como as mais cruciais para executar e contribuir para aumentar o desempenho operacional do mercado (BARNEY, 1991; GUPTA; GEORGE, 2016; GUPTA et al, 2019).

A literatura sobre DO, que qual possui um enfoque em desempenho da inovação, desempenho financeiro e não financeiro, emergiu no final dos anos 2000 e início dos anos 2010. Embora essas avaliações proeminentes sejam empregadas como pedra angular da disciplina gerencial para explicar o desempenho organizacional, elas são vastas em escala. Para a maioria dos estudos empíricos, elas são difíceis de examinar completamente em um curto espaço de tempo. Além disso, mudanças rápidas nas condições de mercado exigem que as empresas se saiam melhor do que a concorrência, com a criação de valor a partir da geração de inteligência, disseminação e capacidade de resposta (CHEN; HUANG, 2009; LIAO et al, 2009; THAKUR; HALE, 2013; LEE et al, 2015; PHAM et al, 2019).

O DO, tais como vendas e lucratividade, pode ser derivado da capacidade de se criar uma fonte de vantagem competitiva sustentável (PHAM et al, 2019). Por sua vez, Narver e Slater (1990) enfatizam a vantagem competitiva baseada na diferenciação como abordagem estratégica, que consiste na introdução de novos produtos ou serviços, diferenciação de produtos ou serviços, oferta de uma ampla linha de produtos/serviços e utilização de pesquisas de marketing.

Conforme pesquisa desenvolvida por Torres et al (2016), a literatura sobre gestão estratégica contém vários estudos que abordam a relação entre ajuste estratégico e desempenho. O ajuste estratégico é um fator determinante para o desempenho da empresa, pois dá origem às capacidades de criar vantagens competitivas e gerar crescimento de longo prazo nas organizações. Essas capacidades geralmente implicam em uma melhoria no desempenho. Assim, as empresas que conseguem se adequar ao ambiente em que competem melhoram seu desempenho, ao passo que aquelas que não conseguem se adequar tendem a ter dificuldades.

No ponto de vista de Zehir et al (2016) e Silva (2020), o DO é alcançado por meio dos esforços de funcionários e departamentos individuais para implementar o objetivo estratégico

planejado. A *Resource-based Theory* (RBT) compreende que o controle gerencial, como o orçamento empresarial, é útil para influenciar o empregado na implementação da estratégia. Os efeitos desse orçamento sobre o desempenho dependerão do modo como são utilizados (LAITINEN; LANSILUOTO; SALONEN, 2016).

Um dos propulsores para o DO está na gestão estratégica do empreendedor, que pode ser desenvolvida mediante um planejamento para envolver toda a organização, a fim de facilitar as tomadas de decisão e alocação de recursos; o que consiste em um processo de planejamento para estimular o raciocínio e a criatividade empresarial. Outro recurso é estabelecer um sistema de valores para reforçar o envolvimento eficaz dos gerentes, criando um comprometimento com as estratégias da organização. Dessa forma, o empreendedor alia o planejamento estratégico com as tomadas de decisão em todos os níveis da organização, já que uma empresa precisa ser administrada de forma estratégica (TAVARES, 2000; DIAS et al, 2020).

Nesse contexto, destacam-se os estudos aplicados por Thomaz e Brito (2010), e Dias et al (2020). Os autores direcionam sua abordagem para a qualidade do gerenciamento do relacionamento com clientes e colaboradores. No caso da relação com clientes, as ações gerenciais de atendimento têm melhor qualidade do que as ações direcionadas às atividades internas. Sobre o relacionamento com colaboradores, a identificação determina a conduta cotidiana dos membros da organização. Se for adotada a importância da qualidade do gerenciamento, pode-se atuar de maneira mais receptiva e integrada com os empreendedores, o que poderá levar a melhores desempenhos organizacionais.

Em complemento, Hamel e Prahalad (2005), e Dias et al (2020) asseguram que o desempenho de uma organização é mais diretamente influenciado pela combinação inteligente de competências e recursos do que pelas condições ambientais. Para facilitar o entendimento desse ponto de vista, os autores destacam que as competências essenciais (os ativos intangíveis) são difíceis de serem copiados pelos concorrentes, além de proporcionarem valor aos clientes.

Todas as mudanças ocorridas no ambiente de negócios das organizações têm incentivado as organizações a mostrar mais sensibilidade em relação ao seu desempenho (SHAHIN et al, 2014). O DO tem sido uma questão importante para todos os perfis organizativos, seja com ou sem fins lucrativos. Desse modo, os gerentes tornaram sua missão saber quais fatores influenciam o desempenho organizacional para implantá-los (ABU-JARAD et al, 2010). Muitas organizações entendem que a melhoria do desempenho não depende apenas de recursos tangíveis e naturais, mas que outros recursos também devem ser considerados (MILLS; SMITH, 2011; MASA'DEH et al, 2016; MASA'DEH et al, 2018).

### 2.4.1 Mensuração de desempenho organizacional

Avaliar o desempenho é de grande relevância para a sustentabilidade das organizações, pois permite identificar suas áreas eficientes e suas áreas falhas. Dessa forma, também é possível realizar o planejamento e o acompanhamento de ações estratégicas de melhoria (PAVLOV; BOURNE, 2011; TELLES; BITTENCOURT, 2017).

Em outros termos, as medidas de desempenho permitem fazer um diagnóstico da situação presente e prever a situação futura de uma organização, o que permite agir de forma pró-ativa, definindo estratégias e ações que possa gerar ou manter uma vantagem competitiva (CARO, RADOS; NEVES, 2015).

Conforme pesquisas de Kirca et al (2005) e Masa'deh, et al (2018), ter um sistema de medição é importante por possibilitar que as empresas identifiquem as áreas onde são necessárias melhorias. A partir disso, pode-se pensar estratégias de resolução, avaliando quão bem o trabalho é feito em termos de custo, qualidade e tempo. No entanto, existe um grande debate sobre qual medida de desempenho é considerada a melhor.

Entre 1850 e 1975, as organizações avaliaram o desempenho apenas com base em critérios financeiros e foram criticadas por encorajarem o ponto de vista de curto prazo. Essa perspectiva demanda concentração estratégica, o que depende da capacidade de fornecer informações sobre qualidade, capacidade de resposta e flexibilidade, além de falha em fornecer informações sobre os desejos do cliente e a qualidade do desempenho dos concorrentes (SHAHIN et al, 2014).

Já na década de 1980, percebeu-se que as medidas tradicionais de desempenho não eram mais suficientes para gerenciar as organizações que operavam em mercados modernos. Essa mudança ocorreu porque as demandas dos clientes aumentaram e surgiram mercados mais competitivos, o que criou uma necessidade de investir em mais capacidade de resposta com um foco externo (MASA'DEH et al, 2016).

É justamente nesse aspecto que as medidas de desempenho não financeiras entram em jogo. Uma mistura de indicadores financeiros e não financeiros passa a ser adotada por líderes empresariais, que os consideram uma ferramenta valiosa para medir e controlar seus negócios (SIMON et al, 2011).

Segundo Kaplan e Norton (1992), muitas organizações utilizam medidas não financeiras porque tendem a focar mais na gestão de recursos intangíveis (que são de natureza não financeira) do que na gestão de recursos tangíveis (que são de natureza financeira). Essa atitude surgiu principalmente na era da informação, quando as empresas passaram a contar com

sistemas de controle que convertem ativos intangíveis em resultados tangíveis (RAHIMNIA; KARGOZAR, 2016).

Um exemplo de tais sistemas é o cartão de pontuação balanceado. O *balanced score card* (BSC) foi introduzido pela primeira vez em 1992 por Kaplan e Norton, como um método de avaliação de desempenho com base em quatro perspectivas, que incluem: financeira; cliente; processo interno e aprendizagem; crescimento. De acordo com os autores, as organizações de sucesso definem seus objetivos de acordo com essas quatro perspectivas, especificando medidas para cada objetivo a fim de avaliar o seu cumprimento (MASA'DEH et al, 2018).

Ao contrário dos sistemas tradicionais de medição de desempenho, o *balanced score card* coloca a estratégia e a visão no centro, em vez do controle. Assim, o BSC coloca metas e deixa aos funcionários a escolha pela adoção de comportamentos e ações necessários para atingir essas metas (KAPLAN; NORTON, 1992).

O primeiro passo para a implementação do BSC deve ser o mapeamento da estratégia, pois ele fornece a estrutura para demonstrar como as estratégias vinculam as propriedades intangíveis das organizações ao modelo de criação de valor (RAHIMNIA; KARGOZAR, 2016). Os mapas estratégicos mostram como os objetivos se combinam para alcançar a visão, portanto, pode-se dizer que o mapa estratégico representa o elo que faltava entre a formulação da estratégia e seu emprego (KAPLAN; NORTON, 2004).

Ressalta-se que não existe uma medida única ou melhor medida de DO, mas sim que as organizações adotam diferentes medidas. Isso ocorre porque as medidas financeiras e não financeiras de desempenho têm suas vantagens e desvantagens. As medidas financeiras tendem a ser mais concretas, mas são limitadas em escopo aos dados financeiros. Já as medidas não financeiras carecem de concretude, mas muitas vezes fornecem uma descrição mais rica da eficácia das organizações em relação aos concorrentes (AL-ANSAARI et al, 2015).

A maioria dos indicadores financeiros está relacionado entre si através de uma medida comum de receita, porém, nem todos captam a mesma informação. O desempenho financeiro não é medido apenas pelo aumento da lucratividade, mas também pela estabilidade e crescimento financeiro (SIMON, 2015). Medidas comuns de lucratividade são o retorno sobre o investimento; retorno sobre o patrimônio; retorno total sobre os ativos; aumento do preço das ações; margem de lucro bruto e margem de lucro líquido (HILL et al, 2007).

Esses indicadores são normalmente medidos no curto prazo. Assim, a estabilidade financeira é representada por um fluxo de caixa sólido (SIMON et al, 2010). Indicadores de crescimento incluem aumento do tamanho organizacional (normalmente determinado pelas vendas, pelo número de funcionários ou ambos), expansão para novas localizações geográficas,

expansão de alianças estratégicas, fusões e aquisições (KALE; SINGH, 2007; SIMON, 2010).

Uma variedade de indicadores não financeiros de sucesso foi identificada em pesquisas recentes, que incluem satisfação do funcionário, satisfação e retenção de clientes, trabalho em equipe e qualidade de produtos e serviços (SIMON, 2015). A satisfação do funcionário é uma medida subjetiva de sucesso, que pode ser definida como o grau das atitudes positivas de funcionários em relação ao seu trabalho (STONE, 2002).

Nessa perspectiva, entende-se que um funcionário satisfeito tem mais chances de fazer uma contribuição mais valiosa e permanecer na organização. É importante ressaltar que a satisfação do funcionário aumenta a satisfação do cliente e, conseqüentemente, a lucratividade (MCSHANE et al, 2010).

Clientes, satisfação e retenção de clientes também foram identificados como indicadores de desempenho cruciais em muitos estudos. Além disso, altos níveis de satisfação do cliente estimulam a lealdade organizacional, a retenção de acionistas e a repetição de negócios por parte dos clientes, o que é crucial para a sustentabilidade do negócio (SIMON, 2015).

Conforme estudos de Morgan e Strong (2003), Wu e Nguyen (2019), o desempenho organizacional é consequência da inovação em serviços, o qual tem sido amplamente utilizado como variável dependente em inúmeras pesquisas. Desse modo a abordagem convencional de avaliação de desempenho organizacional tem usado a lucratividade com mais frequência pelo retorno sobre o investimento.

Contudo, o DO é uma construção multidimensional por natureza, portanto, apenas usar medidas financeiras como desempenho organizacional pode ser insuficiente para lidar com questões intangíveis, além de que torna possível dar uma avaliação inadequada da fonte de vantagem competitiva (BLAZEVIC; LIEVENS, 2004; WU; NGUYEN, 2019).

Na visão de Tseng e Lee (2014) e Migdadi (2019), o DO pode ser definido como a capacidade da organização de atingir metas por meio do uso eficiente e eficaz de seus recursos. Os autores também afirmam que é fundamental estabelecer um sistema de mensuração que forneça, aos gestores e funcionários, orientações e metas claras definidas pela organização. Com base nisso, enfatiza-se a importância de se ter um sistema de medição é importante, pois permite que as empresas identifiquem as áreas que precisam de melhorias e focar a atenção nisso, com a avaliação do quão bem o trabalho é feito em termos de custo, qualidade e tempo (KIRCA et al, 2005; MIGDADI, 2019).

Steer (1975) revisou 17 modelos de eficácia organizacional, em que integrou as medidas de desempenho organizacional de vários estudos e generalizou essas medidas em três dimensões: desempenho financeiro, desempenho empresarial e eficácia organizacional. Para

Antony e Bhattacharyya (2010), desempenho organizacional é a medida usada para avaliar o sucesso da organização para preparar e entregar o valor aos seus clientes externos e internos.

Com base nessa discussão, além do fator de conhecimento, os dois fatores seguintes foram considerados para medir o desempenho organizacional: desempenho financeiro e desempenho de mercado (LI-AN, 2008; MIGDADI, 2019):

1. Desempenho financeiro: refere-se ao grau de desempenho da organização em lucratividade relativa, retorno sobre o investimento e crescimento total das vendas.

2. Desempenho de mercado: refere-se ao grau de desempenho da organização em participação de mercado, índice de lucro e satisfação do cliente.

Em consonância com as abordagens dos autores anteriores, Otley (1999) e Cruz et al (2020) defendem que mensuração e gerenciamento do desempenho transcendem o interesse pragmático de gerentes organizacionais, tornando-se um problema de pesquisa no meio acadêmico da contabilidade gerencial.

Nesse sentido, as fontes mais expressivas para captar o desempenho são as medidas financeiras e não-financeiras, aplicadas em distintos níveis da organização a fim de examinar o sucesso na consecução de seus respectivos objetivos, estratégias e planejamentos e, por conseguinte, satisfazer as expectativas do rol de interessados (FERREIRA; OTLEY, 2009).

Na perspectiva crítica quanto ao uso reducionista de métricas financeiras de desempenho, ou seja, sob o viés econômico, o ato de “medir” ultrapassa o significado do termo em si, já que mensuração do desempenho deve ser realizada juntamente com o fato de prover informações relevantes para a tomada de decisão (MICHELI; MARI, 2014).

Conforme estudos de Cruz et al (2020), existem diferentes formas de mensuração de desempenho, constatado por diferentes lentes de autores, que serão apresentados a seguir:

- Otley (1999) afirma que o uso de sistemas de contabilidade e controle gerencial pode ser analisado de modo prolífico a partir do quadro de mensuração e gerenciamento de desempenho, que advém de uma perspectiva social, comportamental, gerencial e econômica, em que o contexto organizacional em geral também é considerado.
- Oyadomari (2008) sugere que o desempenho pode ser constatado de acordo com informações contábeis, com base em valores de mercado, o qual concilia informações contábeis e de mercado, combinando valores monetários e não-monetários.
- Beuren e Teixeira (2014) entendem que, além das medidas duais, ou seja, financeiras

e não-financeiras, hegemônicas na década de 1990, a mensuração de desempenho corporativo evoluiu para uma estrutura complexa, que possui um conjunto equilibrado de métricas alinhadas à estratégia organizacional.

- Oyadomari (2008) e Beuren e Teixeira (2014) abordam que essa expansão dos sistemas de medição propiciou o surgimento de uma visão menos restritiva e mais holística do desempenho.

- Speklé e Verbeeten (2014) salientam a importância da utilização de informações para motivar e controlar os gerentes e funcionários (influência da decisão), bem como o fornecimento de informações para orientar decisões e ações gerenciais (facilitador de decisões), que se subdivide entre uso operacional (engloba o planejamento organizacional, monitoramento de processos e fornecimento de informações) e uso exploratório (consiste na formação, decisão e gerenciamento de estratégias e aprendizado, comunicação de objetivos organizacionais).

- Berry et al (2009) lançam luz sobre três modelos de sistemas integrados de medição de desempenho, são eles: sistemas estratégicos de medição de desempenho (*Strategic Performance Measurement Systems - SPMS*), como o *Balanced Scorecard - BSC* de Kaplan e Norton; as alavancas de controle de Simons; o framework de controle e gestão de desempenho de Ferreira e Otley.

Conforme estudos de Dias et al (2020), cabe ressaltar que o desempenho organizacional pode ser mensurado por medidas objetivas e/ou medidas subjetivas. Embora a maioria das medidas objetivas seja baseada em dados financeiros, o relato de informações financeiras pode ser subjetivamente construído. Por exemplo, alguns dados financeiros estão sujeitos a decisões gerenciais, como avaliação de investimentos e ativos, relatórios de passivos e cálculo de custos e previsão. Independentemente dessa característica de medidas objetivas, pesquisadores e profissionais continuam a discriminar entre medidas subjetivas e objetivas (CANO; CARRILLAT; JARAMILLO, 2004; DIAS, 2019).

Conforme estudos de Pavlov e Bourne (2011) e Telles e Bittencourt (2017), os quais desenvolveram a expressão Avaliação de Desempenho Organizacional (ADO), tal instrumento é considerado eficaz na gestão do desempenho; contudo, um mesmo sistema de avaliação de desempenho pode afetar de forma distinta a performance da entidade, de modo que sua eficácia vai depender da maneira como o sistema foi implantado.

Pavlov e Bourne (2011) desenvolveram um modelo conceitual para descrever e explicar os efeitos da ADO sobre os processos organizacionais que proporcionam o desempenho

organizacional e, como resultado principal identificou que, ao depender de como a ADO é usada, pode afetar as rotinas de três maneiras distintas:

1. Efeito Gatilho: quando utilizada na função de retorno, de comunicar os resultados da execução das rotinas e indicar o desempenho adequado às demandas;
2. Efeito Orientação: neste caso, é usada na função de realimentação, em que as medidas orientam a direção das mudanças nas rotinas da organização;
3. Efeito Intensificação: quando a avaliação contribui para o processo de interação entre a representação e os níveis de ação da rotina organizacional, de modo que a discussão entre a ideia da rotina e do padrão de ação correspondente intensifica e estimula o processo de ajustá-los.

Devido às grandes mudanças organizacionais ocorridas desde meados da década de 1980, como abertura de mercados e aumento da competitividade, resultantes da globalização da economia, as abordagens sistemáticas para medir desempenho e um controle rigoroso da gestão se tornaram fundamentais para a sustentabilidade organizacional (CAMPOS, 2013; TELLES; BITTENCOURT, 2017).

Desse modo, as medidas de desempenho passaram a integrar a base do planejamento estratégico, já que as medidas financeiras deixaram de ser suficientes para avaliar o desempenho. A gestão que considera unicamente medidas financeiras tende a apresentar resultados imediatos nos lucros, contudo, no longo prazo, pode comprometer a eficiência organizacional como um todo (UPADHAYA; MUNIR; BLOUNT, 2014; TELLES; BITTENCOURT, 2017).

#### **2.4.2 Estudos de Chen, Tsou e Huang (2009) sobre desempenho organizacional**

Na economia moderna, com as preferências dos consumidores em rápida mudança e o surgimento de vários segmentos de consumidores com diferentes gostos, valores e padrões de compra, as empresas procuram fornecer serviços e produtos de forma econômica, buscando entregar maior valor aos clientes e melhorar os métodos de entrega de serviços para aumentar a lucratividade e diminuir os custos.

Na verdade, costuma-se argumentar que a maioria (ou todos) dos provedores de serviços atualmente fornecem serviços e produtos aos seus respectivos clientes com estratégias



semelhantes, isto é, os provedores de serviços ainda não estão sendo individualmente criativos (CHEN; TSOU; HUANG, 2009).

Tal situação ocorre porque o núcleo das operações de entrega de serviço é transformar entradas em saídas, o que normalmente é realizado por meio de um conjunto de processos semelhantes, independentemente do tipo de serviço (JOHNSTON; CLARK, 2001).

Segundo os estudos de Chen, Tsou e Huang (2009), a inovação na entrega de serviços envolve uma organização inteira, que percebe e aborda a criação de valor e o comportamento do cliente. As pesquisas desenvolvidas pelos referidos autores têm o objetivo de contribuir com a inovação na prestação de serviços, desenvolvendo e testando empiricamente um modelo que tenta explicar o que motiva essa inovação, o que pode influenciar o desempenho da empresa.

Em relação ao desempenho organizacional, Chen, Tsou e Huang (2009) argumentam que esse construto foi estudado em pesquisas anteriores, de acordo diferentes perspectivas, enfatizando desempenho financeiro, desempenho da unidade de negócios ou desempenho organizacional (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Para medir o desempenho da inovação, deve-se considerar o desempenho financeiro e não financeiro de uma empresa (AVLONITIS; PAPASTATHOPOULOU; GOUNARIS, 2001; GOUNARIS; PAPASTATHOPOULOU; AVLONITIS, 2003).

O desempenho financeiro compreende a medida de quão bem uma empresa usa os ativos em seu modo principal de negócios para gerar receitas (CHEN; TSOU; HUANG, 2009). O processo de entrega de serviço deve ter qualidade para produzir benefícios em relação ao lucro, economia de custos e participação de mercado (THOMPSON; SOUZA; GALE, 1985).

Como Avlonitis, Papastathopoulou e Gounaris (2001) revelaram, novos processos de entrega se relacionam positivamente ao desempenho financeiro, particularmente em termos de lucratividade e vendas. Em outras palavras, a inovação na prestação de serviços pode criar melhores lucros e desempenho de vendas (CHEN; TSOU; HUANG, 2009).

Uma vez que os concorrentes alcancem desempenho financeiro superior por meio da obtenção de posições de mercado de vantagem competitiva, as empresas tentam neutralizar e/ou superar as vantagens dos concorrentes por meio de práticas de inovação importantes na prestação de serviços. Portanto, se as empresas forem capazes de inovar de maneiras mais variadas para fornecer novos (existentes) serviços/produtos aos clientes, elas poderão alcançar objetivos de desempenho financeiro superiores (por exemplo, margens brutas e operacionais mais altas, receita e lucro aumentados, custo de vendas mais baixo e conformidade, etc.).

Por sua vez, o desempenho não financeiro é um objetivo operacional de longo prazo que enfatiza a importância de aumentar a fidelidade do cliente, atrair novos clientes, melhorar a

imagem e a reputação de uma empresa (BLAZEVIC; LIEVENS, 2004). Os serviços/produtos mais inovadores contribuem fortemente para o desempenho não financeiro (AVLONITIS; PAPASTATHOPOULOU; GOUNARIS 2001).

Com isso, Chen, Tsou e Huang (2009) argumentam que a inovação na entrega de serviços/produtos aprimora a capacidade da empresa de fidelizar o cliente por meio de um processo de compra mais fácil, comunicação mais clara de produtos e resultados. Além disso, existe uma maior capacidade de atender às necessidades do cliente, que resulta na obtenção de uma posição de vantagem competitiva em um segmento de mercado, por exemplo.

As organizações que desenvolvem planejamento estrategicamente para obter um desempenho financeiro superior também podem colher os benefícios de desempenho não financeiros, como ocupar posições de mercado de vantagem competitiva. Essas organizações conquistam alta lealdade do cliente, uma imagem e reputação positivas, pois são mais capazes de atrair novos clientes do que as organizações que não investem nessa área (CHEN; TSOU; HUANG, 2009).

Após muitas pesquisas e estudos, Chen, Tsou e Huang (2009) elaboraram e validaram uma escala para medir o desempenho organizacional das empresas, que foi dividida em duas categorias: desempenho financeiro e desempenho não financeiro. Esse instrumento surgiu após análise e aperfeiçoamento de pesquisas desenvolvidas por Avlonitis, Papastathopoulou e Gounaris (2001) e Blazevic e Lievens (2004), que resultou em cinco itens para cada categoria, abordando os seguintes temas:

Para o desempenho financeiro: a) Aumentamos as vendas e a lucratividade da empresa; b) Temos sido lucrativos; c) Alcançamos objetivos de lucro; d) Alcançamos os objetivos de vendas; e) Alcançamos os objetivos de participação de mercado. Para o desempenho não-financeiro: f) Melhoramos a lealdade dos clientes existentes; g) Atraímos um número significativo de novos clientes; h) Tivemos uma vantagem competitiva importante; i) Tivemos uma imagem bem percebida; j) Temos uma boa reputação.

Com o objetivo de atestar a importância das práticas de serviços empresariais dentro da conversa de gestão da inovação, bem como de seus resultados perante o desempenho organizacional, Chen, Tsou e Huang (2009) aprofundaram suas pesquisas nessa temática.

### **2.4.3 Estudos de Huang, Lai e Lo (2012) e Janssen, Castaldi e Alexiev (2016) sobre desempenho organizacional**

Como a inovação tecnológica e os caprichos do mercado estão sempre aumentando rapidamente, as empresas, quando confrontadas com a concorrência e a pressão externas, devem expandir suas próprias vantagens competitivas agressivamente, visando obter capacidades e recursos essenciais por meio da crescente interação com outras redes de negócios (HUANG; LAI; LO, 2012).

No entanto, mais cedo ou mais tarde, um problema a ser enfrentado pelas empresas é encontrar formas de inovar uma organização e melhorar o seu desempenho. Afinal, empresas mais novas podem enfrentar uma concorrência mais acirrada se comparado a organizações já estabelecidas. Por esse motivo, é extremamente importante que novas, pequenas e médias empresas, em particular, gerenciem suas redes de negócios (GOMES-CASSERES, 1996; HUANG; LAI; LO, 2012).

Tendo em mente o capital social e as redes de negócios, o estudo de Huang, Lai e Lo (2012) explora se os laços de um fundador e o capital humano, depois de mediados pela rede de negócios, teriam impacto na inovação e no desempenho organizacional na realidade das *start-ups*. Para chegar a tais conclusões, os autores utilizam sete dimensões, que incluem os laços do fundador, o capital humano do fundador, a interação com o fornecedor, a interação com o cliente, a interação com o concorrente, a inovação organizacional e o desempenho organizacional:

Laços de um fundador: refere-se à conexão construída pelo fundador com seus sócios, seja por meio de contato direto ou indireto. A dimensão considera o número de parceiros, frequência, interação e profundidade como a medida da força da conexão.

Capital humano do fundador: refere-se ao nível educacional do fundador, experiência profissional, experiência de trabalho anterior e experiência bem-sucedida, todas características de expertise, sabedoria, capacidade e experiência.

Interação com o fornecedor: refere-se à interação com os fornecedores.

Interação com o cliente: refere-se à interação com os clientes.

Interação do concorrente: refere-se à interação com os concorrentes.

Inovação organizacional: é composta pela inovação de produto e inovação de processo. A inovação de produto deve ser entendida como o fato de que uma empresa pode fornecer determinado produto/serviço novo ou diferenciado para atender aos requisitos

do cliente. Já inovação de processo significa que uma empresa pode fornecer um processo de produção ou serviço melhor do que o atual para ajudar a organização a alcançar o melhor desempenho.

Desempenho organizacional: refere-se ao exame da obtenção de metas organizacionais, incluindo retorno médio do investimento (ROI), taxa média de lucro, retorno médio das vendas (ROS), taxa média de crescimento da participação de mercado e taxa média de crescimento das vendas. Esse estudo usa cinco itens de perguntas para medir o desempenho organizacional.

Embora o desenvolvimento de novos serviços esteja se tornando uma grande preocupação para as empresas em toda a economia, há pouca compreensão dos antecedentes organizacionais da inovação em serviços. É amplamente reconhecido que o envolvimento em P&D é relativamente incomum para provedores de serviços, mas também há indícios de que o conceito de P&D é pouco aplicável à inovação de serviços em primeiro lugar (JANSSEN; CASTALDI; ALEXIEV, 2016).

O estudo de Janssen, Castaldi e Alexiev (2016) está voltado para as capacidades reais, que permitem à empresa obter ideias e convertê-las em propostas de serviços comercializáveis. Assim, pode-se fornecer a operacionalização de um conjunto de Capacidades Dinâmicas de inovação de serviços, que é geral de maneira suficiente para ser relevante em diferentes contextos setoriais, considerando sua correlação com medidas de desempenho organizacional.

Como principal contribuição da pesquisa, Janssen, Castaldi e Alexiev (2016) obtiveram uma escala de mensuração que capta até que ponto as organizações possuem Capacidades Dinâmicas de inovação de serviços relevantes para diferentes processos de criação, bem como para implementação de novos serviços. Segundo os pesquisadores, essa medida comum abre caminho para se estabelecer uma análise comparativa entre empresas e setores. Já para os gerentes (e formuladores de políticas), a escala oferece uma ferramenta prescritiva que visa fortalecer as capacidades de inovação em serviços.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) afirmam que a gestão desses processos impacta diretamente no desempenho da inovação, o qual pode variar entre empresas de distintos setores, ou até mesmo entre empresas do mesmo setor, sinalizando que os fatores organizacionais e estruturais também afetam o efeito da inovação no desempenho. Pesquisas em administração confirmam que empresas inovadoras, ou seja, aquelas capazes de gerir eficientemente os processos supracitados, superam seus concorrentes em termos participação de mercado, rentabilidade, crescimento e/ou capitalização de mercado (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

No que diz respeito aos itens que foram validados para medir o desempenho organizacional, ao serem comparadas com os seus concorrentes, Janssen, Castaldi e Alexiev (2016) analisam com as seguintes afirmativas: Em comparação com os concorrentes, nossa empresa gerou maior retorno em patrimônio líquido no ano passado; em comparação aos concorrentes, tivemos maior crescimento do lucro no ano passado; em comparação aos concorrentes, tivemos maior crescimento do volume de negócios no ano passado; em comparação aos concorrentes, tivemos maior crescimento da participação de mercado no ano passado.

Ao finalizar a fundamentação teórica que irá sustentar esta Tese, em que foram contempladas diferentes abordagens e teorias a respeito de capacidade dinâmica, capacidade dinâmica produtiva, comportamento estratégico e desempenho organizacional, destaca-se que tais construtos estão focados em responder se existe influência entre as capacidades dinâmicas produtivas e o comportamento estratégico no desempenho organizacional das microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul, além de elucidar os demais objetivos.

O próximo capítulo irá abordar os procedimentos metodológicos que foram utilizados para operacionalização do presente trabalho.

### 3 MÉTODO

Neste capítulo, pretende-se apresentar os procedimentos metodológicos que serão utilizados para atingir os objetivos do trabalho. Para tanto, será apresentada a classificação e estratégia de pesquisa, o universo e amostra, a coleta dos dados e instrumentos de mensuração, a análise dos dados quantitativos e qualitativos, o desenho de pesquisa e a matriz de amarração.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO E ESTRATÉGIA DA PESQUISA

A busca pelo conhecimento é algo inerente ao ser humano, acompanhando desde o seu nascimento até o fim de sua existência. As dúvidas e questionamentos são a mola propulsora para a busca de respostas, primordialmente por meio de observações (PASCHOARELLI et al, 2015). De acordo com Chalmers (1993), o conhecimento científico não significa necessariamente um conhecimento comprovado, já que, quanto maior for o número de observações e quanto maior for a variedade de condições pelas quais são realizadas as observações, maior será o nível de confiabilidade e veracidade das generalizações resultantes.

Para a elaboração desta Tese, seguiu-se uma abordagem que corresponde ao multimétodo, que consiste em um procedimento de coleta, análise e combinação de técnicas quantitativas e qualitativas em um mesmo desenho de pesquisa, sob o pressuposto central de que, assim, podem ser alcançadas melhores possibilidades analíticas.

As pesquisas quantitativas serão aplicadas a todos os respondentes, enquanto a pesquisa qualitativa apenas aos que disponibilizarem mais tempo para responder as perguntas abertas, sempre respeitando o número mínimo de respondentes necessário para que a pesquisa possua relevância. Dessa forma, as limitações de um método podem ser compensadas com as potencialidades do outro, mediante a possibilidade de se compreender e analisar o problema de forma integral. Por esse motivo, o método desta pesquisa corresponde a uma tipologia de pesquisa prática, capaz de aliar pensamento dedutivo e indutivo (CRESWELL; CLARK, 2011).

Enquanto a abordagem quantitativa segue o paradigma clássico, a abordagem qualitativa obedece ao paradigma alternativo (TERRENCE; FILHO, 2006). O paradigma clássico defende a ideia de que existe uma realidade externa, que pode ser analisada de forma objetiva, cujos resultados podem ser reproduzidos e generalizados a fim de serem obtidas verdades universais (HAYATI; KARAMI; SLEE, 2006).

Além disso, o paradigma clássico afirma que os conceitos de uma teoria devem ser baseados em algo observável, de modo que os enunciados científicos devem ser passíveis de

verificação (TERRENCE; FILHO, 2006). Em contrapartida, o paradigma alternativo defende a ideia de que as abordagens exclusivamente quantitativas não são satisfatórias, o que possibilita recorrer a abordagens qualitativas na pesquisa científica, as quais buscam compreender as intenções e significados das ações humanas (DENZIN; LINCOLN, 2011; PASCHOARELLI et al, 2015).

### **3.1.1 Abordagem quantitativa**

Na abordagem quantitativa, a técnica de análise será a multivariada, uma vez que ela possibilita a melhor interpretação dos dados, com a natureza de uma pesquisa aplicada. Dentro da análise multivariada, usar-se-á a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), que possui o intuito de estimar relacionamentos de múltiplas variáveis dependentes e inter-correlacionadas e, ao mesmo tempo, representar conceitos não observáveis diretamente nesses relacionamentos, avaliando os seus erros de medida no processo de estimação (RIGDON, 1999; HAIR et al, 2002; PRADO, 2006).

Nesse contexto, a MEE pode ser entendida como uma técnica que examina uma série de relações através de um conjunto de métodos, identificando variáveis latentes por meio de um conjunto de técnicas multivariadas; também são examinadas, simultaneamente, múltiplas relações de dependências entre essas variáveis (STEIGER, 1990; HAIR et al, 2002; SING, 2009). A decisão por este tipo de pesquisa se justifica ao observar os objetivos pretendidos, já que a pesquisa quantitativa é considerada mais apropriada quando se pretende correlacionar, associar e relacionar.

As contribuições de Ferreira et al (2011) legitimam esta decisão, pois consideram que este tipo de pesquisa é o mais adequado, ou seja, quando são utilizados instrumentos específicos capazes de estabelecer relações e causas, levando em conta quantidades.

Para complementar as análises de MEE, será utilizada a técnica de Análise de Condições Necessárias (NCA). O NCA é uma técnica relativamente nova, iniciada com os estudos de Dul (2016), em que se analisa até que ponto uma condição necessária (acima de determinado nível) deve estar presente para se obter o resultado desejado. No entanto, sua presença (condição necessária) não é suficiente para alcançar esse resultado (não garante que o resultado esperado ocorra). Sem o NCA, o fracasso é certo (o resultado não será alcançado) devido ao fato de que sua ausência não pode ser compensada por outros determinantes do resultado, sequer por um aumento na intensidade dos determinantes já presentes (DULL, 2016).

Da mesma forma como ocorre no trabalho do Oyadomari et al (2023), em que se utiliza

a técnica de NCA para complementar a MEE e compreender quais controles gerenciais afetam o desempenho organizacional, nesta Tese também será utilizada a técnica de NCA para complementar a MEE, afinal, a MEE necessita que as dimensões sejam avaliadas por meio de escala *Likert*, sendo que somente os construtos de CDP e DO são mensurados deste modo. Já o construto CE é classificatório, ou seja, cada empresa é classificada conforme um dos tipos de CE (Prospector, Analítico, Defensivo e Reativo).

Portanto, será utilizada a técnica de MEE para identificar quais CDP e DO possuem significância, assim como para verificar se o CE modera essa relação. Em seguida, por meio da NCA, será verificado se as dimensões da escala de capacidade dinâmica produtiva são necessárias para prever o desempenho organizacional e, posteriormente, identificar quais tipos de comportamento estratégico tem maior importância nessa relação.

Entende-se que na presente Tese, o comportamento estratégico atua como moderador porque influencia a maneira como as organizações respondem às mudanças e desafios do ambiente em que estão inseridas, afetando diretamente o desempenho organizacional. Empresas com diferentes comportamentos estratégicos, como defensivo, analítico, prospector ou reativo, tendem a adotar abordagens distintas na gestão de suas capacidades dinâmicas produtivas, o que, por sua vez, modula os resultados alcançados em termos de desempenho organizacional. Além disso, o comportamento estratégico como moderador reflete a capacidade da organização de alinhar sua visão em toda a hierarquia, identificar oportunidades para fornecer produtos e serviços valiosos aos clientes e entregar esses produtos e serviços de maneira eficaz, o que é crucial para o sucesso em ambientes competitivos e em constante mudança.

Portanto, o comportamento estratégico atua como moderador porque determina a eficácia com que as organizações implementam suas estratégias e gerenciam suas capacidades dinâmicas, influenciando diretamente o desempenho organizacional em diversos aspectos.

Na abordagem quantitativa, a técnica de coleta de dados da pesquisa será a *Survey*. De acordo com Trez e Matos (2006), esta é uma técnica de pesquisa frequentemente utilizada nas Ciências Sociais, cuja condução ocorre a partir de escalas de mensuração que apresentam listas de indicadores para representar comportamentos, atitudes e percepções dos entrevistados.

### **3.1.2 Abordagem qualitativa**

A pesquisa qualitativa, de acordo com as ideias expressas por Oliveira, Miranda e Saad (2020), não tem o objetivo de estabelecer medidas numéricas ou de realizar análises estatísticas dos dados coletados. Na pesquisa qualitativa, busca-se, dentre outros aspectos, realizar uma



interpretação contextualizada e pormenorizada do fenômeno estudado, e auxilia a complementar e confirmar a pesquisa quantitativa.

Segundo Bardin (2016), a abordagem quantitativa e a qualitativa não possuem o mesmo campo de ação. A primeira obtém dados descritivos por meio de um método estatístico, em uma análise rígida que é útil nas fases de verificação de hipóteses. A segunda corresponde a um procedimento mais intuitivo, mas também maleável e mais adaptável a índices não previstos.

Na abordagem qualitativa da pesquisa, a natureza será de pesquisa exploratória, realizada por meio da técnica de entrevista em profundidade. A pesquisa qualitativa possui características específicas, tais como: fonte de dados no ambiente natural; pesquisador como instrumento fundamental na coleta dos dados; busca do significado das situações para as pessoas e os efeitos sobre as suas vidas. Ademais, nesta abordagem as questões são estudadas com profundidade e detalhamento, o que possibilita a reflexividade do pesquisador e da pesquisa, assim como o enfoque indutivo na análise dos dados (BOGDAN; BIKLEN, 1994; FLICK, 2004; GODOI; MELLO; SILVA, 2010; PATTON, 1980; TRIVIÑOS, 1987).

Desse modo, a abordagem qualitativa explora as questões de pesquisa de forma indutiva, então, inicialmente, os pesquisadores não têm um programa pré-definido para seguir, sequer uma lista de variáveis para monitorar (CRESWELL, 2010).

A orientação exploratória permite o aprofundamento e a compreensão do panorama organizacional, assim como possibilita identificar variáveis desconhecidas ou que não estejam totalmente explicadas na bibliografia (COOPER; SCHINDLER, 2003). Por sua vez, Creswell (2010) aponta que esse tipo de pesquisa é utilizado quando o pesquisador não dispõe de muitas informações sobre o assunto e, portanto, orienta-se para a descoberta.

Com base em tal reflexão, entende-se que os achados deste estudo podem servir como ponto de partida para outras pesquisas mais aprofundadas ou de perfil comparativo, a fim de melhor compreender o fenômeno em questão.

Com a finalidade de atingir os objetivos propostos neste estudo, serão utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados: entrevistas e observação. A coleta de dados com enfoque qualitativo, geralmente, envolve entrevistas abertas, observação participante, análise documental (cartas, diários, impressos, relatórios, etc.), consulta em sites, história de vida, dentre outros recursos (DALFOVO; LANA; SILVEIRA, 2008).

A principal fonte de coleta de dados primários são as entrevistas semiestruturadas, focalizadas no tema que versa este estudo. Essas entrevistas foram realizadas por meio de um roteiro com questões pautadas no referencial teórico, que foram complementadas por questões inerentes às circunstâncias momentâneas da entrevista. Essa forma de coleta possibilitou a

emergência de informações mais livres, de modo que as respostas não estavam condicionadas a uma padronização de alternativas. Assim, foi possível acessar o conhecimento dos elementos coletados em maior profundidade (BELEI et al, 2008).

Com o intuito de analisar os dados coletados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), com o apoio dos *softwares Python e Powerbi*, por meio do qual será possível organizar as categorias, codificar, filtrar e cruzar os dados para responder à pergunta e aos objetivos de investigação (FOSSÁ, 2003).

### 3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo de estudo é composto pelas microcervejarias artesanais do estado do Rio Grande do Sul, devidamente registradas no Ministério da Agricultura e Pecuária - MAPA. Até o final do ano de 2022, o Brasil possuía o total de 1.729 cervejarias registradas em sua base de dados, com um total de 310 apenas no RS (MAPA, 2023). Para auxiliar no levantamento de microcervejarias artesanais registradas no RS, além das informações do MAPA foram identificadas as empresas que possuem algum vínculo com entidades representativas do segmento, como a Associação Brasileira de Cerveja Artesanal (Abracerva), e a Associação dos Cervejeiros Artesanais do Rio Grande do Sul (ACervA Gaúcha).

Foi utilizada a técnica de amostra aleatória não probabilística por conveniência ou acessibilidade, em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo; isto é, o pesquisador seleciona membros da população mais acessíveis. (MATTAR, 1996).

Segundo Malhotra (2001), em uma pesquisa científica pode-se optar por realizar o censo da população, ou seja, a análise de todo o conjunto de indivíduos com determinadas características comuns, ou ainda optar pela análise de um subgrupo (amostra) desta população.

Neste trabalho, o conjunto de dados coletados totalizou 119 respostas em uma população de aproximadamente 310 microcervejarias artesanais do estado do Rio Grande do Sul, com 58 cidades sendo representadas, de todas as regiões do estado (conforme indicam as Figuras 14, 15 e 16), o que é suficiente para testar os instrumentos.

Cabe ressaltar que não serão diferenciadas as nomenclaturas de microcervejarias, cervejarias ou nanocervejarias, pois todas as empresas pesquisadas estão enquadradas como produtoras de cervejas. A legislação ainda não definiu características exatas para cada nomenclatura, uma vez que algumas empresas se autodenominam como cervejarias, outras como microcervejarias ou nanocervejarias, outras ainda como *brewery e brewpub*.

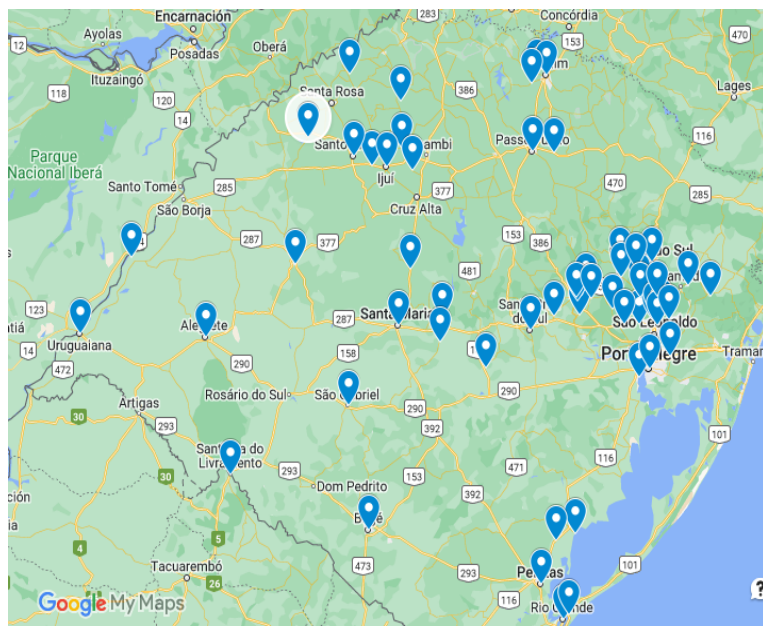
A divisão geográfica do estado em Mesoregiões, conforme representado na Figura 16, foi realizada de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2017). Na seção seguinte, será apresentado o modo como foi realizada a coleta de dados com as microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul, indicando também quais foram os instrumentos de mensuração utilizados.

Figura 14 - Mapa com a concentração das microcervejarias do estado do RS que responderam a pesquisa



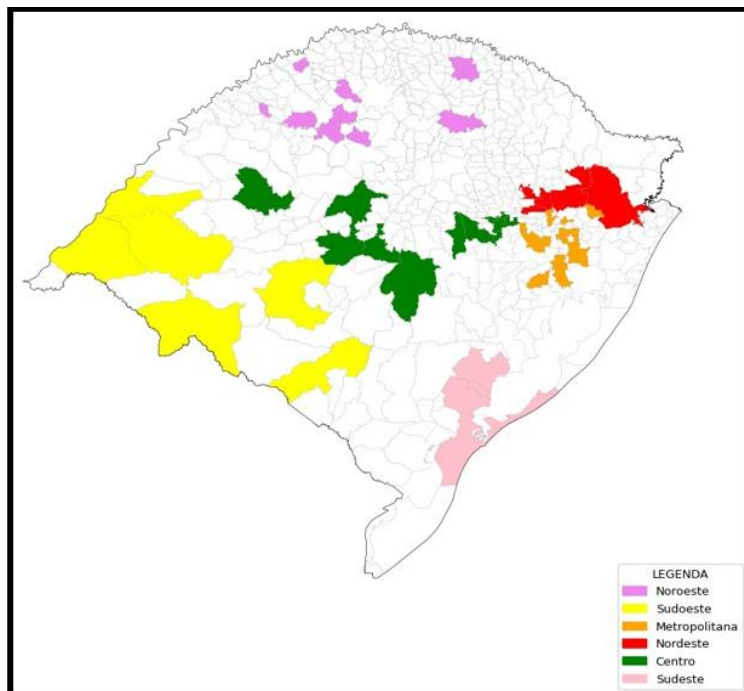
Fonte: Google Maps (2024)

Figura 15 - Mapa com a concentração das microcervejarias do estado do RS que responderam a pesquisa (mais aproximado)



Fonte: Google Maps (2024).

Figura 16 - Mapa com as cidades e regiões das microcervejarias do estado do RS que responderam a pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

### 3.3 COLETA DOS DADOS E INSTRUMENTOS DE MENSURAÇÃO UTILIZADOS

A coleta de dados foi realizada com proprietários, diretores, gestores ou representantes

das empresas que tenham grande conhecimento sobre sua administração, com poder de influência ou contato com planejamento estratégico e gestão do negócio. O objetivo envolveu coletar o maior número de dados de forma presencial por meio de visitas às empresas, enquanto outras formas de contato e coleta foram realizadas por e-mail e *whatsapp*. Seja de forma eletrônica ou presencialmente, o contato para convidar as microcervejarias a responder os questionários e perguntas iniciou em novembro de 2022, sendo finalizado em junho de 2023.

Conforme informado anteriormente, a população da pesquisa corresponde a 310 microcervejarias artesanais no estado do Rio Grande do Sul (MAPA, 2023). Contudo, o mapeamento realizado por meio de visitas, tentativas de visitas, contato por *whatsapp* e e-mail chegou ao total de 279 microcervejarias, dentre as quais foram obtidos 119 questionários devidamente respondidos e computados para a análise da pesquisa. Esse resultado corresponde a uma taxa de retorno de 43% sobre os questionários enviados.

Considerando o total de 279 microcervejarias, que, de alguma forma, procurou-se entrar em contato, aproximadamente 230 foram visitadas e/ou procuradas de forma presencial. Nesse contato, constatou-se que algumas das empresas não existiam mais no endereço pesquisado. Das microcervejarias que foram encontradas, 81 responderam ao questionário no momento da visita; deste total, 52 aceitaram gravar a entrevista no caso de perguntas abertas e/ou as perguntas relacionadas ao perfil da cervejaria e do respondente. As outras 38 respostas, que completam o total dos 119 respondentes, foram feitas de forma não presencial.

Estima-se que foram percorridos aproximadamente 12 mil quilômetros pelas estradas do Rio Grande do Sul no período de coleta presencial, que compreendeu o período de 11 de novembro de 2022 até 13 de maio de 2023. Foram visitadas 58 cidades do RS, o que abrange todas as regiões do estado

Nos próximos tópicos, será apresentada a coleta dos dados quantitativos e qualitativos, bem como os instrumentos utilizados.

### **3.3.1 Coleta dos dados quantitativos**

Para confirmar a tese de que existe relação entre as Capacidades Dinâmicas Produtivas, comportamento estratégico e desempenho organizacional nas microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul, foi necessário aprofundar um instrumento de pesquisa que mensurasse adequadamente o construto CDP. Os instrumentos para os outros dois construtos já existiam e foram adequados para a realidade das microcervejarias artesanais.

Por sua vez, os instrumentos que medem a CDP e o DO utilizam escalas de concordância

do tipo *likert*, com 5 pontos: (1) discordo totalmente; (2) discordo; (3) nem concordo, nem discordo; (4) concordo; (5) concordo totalmente. Já o instrumento que verifica o CE das empresas respondentes é classificatório e enquadram cada empresa de acordo com um dos seguintes tipos de CE: prospector, analítico, defensor ou reativo. O processo de elaboração e validação do instrumento de CDP, assim como os demais instrumentos, serão demonstrados a seguir.

### 3.3.1.1 *Elaboração e validação do instrumento de mensuração das capacidades dinâmicas produtivas*

Abordado nos estudos de Dávila e Martins (2017) e Rasch et al (2020), o construto capacidade dinâmica produtiva é medido, inicialmente, através de uma escala de mensuração (Quadro 4), que possui 8 questões a serem respondidas e envolve os seguintes assuntos: a) Equipamentos automatizados para a produção; b) Equipamentos tecnológicos para a produção; c) Mão de obra qualificada para a produção; d) Diversidade de produtos; e) Distribuição; f) Produção otimizada; g) Controle no processo produtivo; h) Controle de qualidade em todo o processo produtivo.

Quadro 4 - Itens do construto capacidade dinâmica produtiva proposto inicialmente por D'ávila e Martins (2017).

	<b>VARIÁVEL</b>
<b>CAPACIDADE DINÂMICA PRODUTIVA</b>	a) Posso em minha produção equipamentos automatizados
	b) Posso em minha produção equipamentos tecnológicos
	c) Posso em minha produção mão de obra qualificada
	d) Posso uma grande diversidade de produtos
	e) Posso canal (is) de distribuição que poupam tempo e auxiliam na distribuição dos meus produtos
	f) Consigo manter uma produção otimizada evitando desperdícios
	g) Posso controle em meu processo produtivo, onde as tarefas ocorrem de maneira correta, garantindo o funcionamento global do processo
	h) Meu(s) produto(s) passa(m) por controle de qualidade em todo o processo produtivo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Considerando um dos objetivos deste trabalho, que é elaborar e validar um instrumento de mensuração das Capacidades Dinâmicas Produtivas, e tendo como base o instrumento já construído por D'ávila e Martins (2017), pretendeu-se aprofundar nesta Tese essas bases já existentes nos estudos anteriores, adicionando a parte gerencial, (ou de gestão) a esse construto.

Assim, buscou-se para diferenciá-lo definitivamente de uma simples capacidade operacional estática e consolidar como uma capacidade dinâmica produtiva, ou seja, como uma capacidade dinâmica presente no setor produtivo. Essa conceituação engloba os aspectos e recursos internos das organizações juntamente com a interação criativa e dinâmica entre os recursos produtivos e as oportunidades de mercado, com o foco na produção e na busca constante em antecipar as tendências de mercado para manter a vantagem competitiva (PENROSE, 1959; D'AVILA; MARTINS, 2017).

Vale ressaltar que simplesmente possuir recursos e capacidades operacionais pode não ser suficiente para produzir inovação. Para atingir um desempenho inovador, as organizações devem mobilizar seus recursos e capacidades de maneira dinamicamente alinhada com as oportunidades ambientais em mudança (LIAO et al, 2009; NIEVES, 2015). Significa que as Capacidades Dinâmicas podem ser distinguidas das capacidades operacionais conforme sua relação com a mudança (AMBROSINI; BOWMAN, 2009; WANG; AHMED, 2007).

Assim, enquanto as capacidades operacionais se concentram na realização das atividades diárias que são necessárias para prestar serviços, as capacidades dinâmicas se concentram na seleção dos serviços para corresponder ao ambiente em mudança (PAVLOU; SAWY, 2011).

O enfoque principal das Capacidades Dinâmicas Produtivas consiste, justamente, no entendimento de que essas capacidades internas (ou capacidades operacionais juntamente com um sistema de gestão) também podem ser dinâmicas diante da realidade do setor produtivo. Ou seja, as capacidades dinâmicas já se iniciam dentro do setor produtivo, através de um sistema de gestão que enxerga a necessidade do seu dinamismo.

Para construir o novo instrumento de mensuração das Capacidades Dinâmicas Produtivas, foram levados em consideração os conceitos de Pasquali (2010). O autor menciona que o primeiro procedimento para a construção de escalas seria a fundamentação teórica sobre o tema; posteriormente, viriam as etapas de construção dos itens, validação de conteúdo, pré-teste e validação de construto, que consiste na aplicação de análises estatísticas.

Inicialmente, foram realizadas pesquisas na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. Também foram realizadas buscas na base *Web of Science* pelo Portal de Periódicos da Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior (Capes) sobre as bases teóricas capazes de aprofundar o que já tinha sido estudado por D'ávila e Martins (2017), agregando teorias sobre a parte gerencial primordial para essa construção.

Além disso, a Revisão Sistemática de Literatura, já citada no Tópico 1.4, aponta que um

dos construtos pesquisados foi a capacidade dinâmica, de modo que a sua abrangência e inúmeras variações, também serviu como base para aprofundar o construto da CDP. Essa etapa forneceu subsídios para as demais, sendo vital para a elaboração das hipóteses.

Para a etapa da pesquisa de construção dos itens da escala, a amostra foi constituída por cinco especialistas que atuam e pesquisam sobre o contexto da capacidade dinâmica, que pesquisam ou trabalham no setor produtivo. Nessa etapa, foram propostas dimensões e seus respectivos itens para que os especialistas julgassem a adequação. As dimensões, isto é, o conjunto de competências que formam o instrumento para medir as Capacidades Dinâmicas Produtivas podem ser observados no Quadro 5.

Quadro 5 - Dimensões das competências

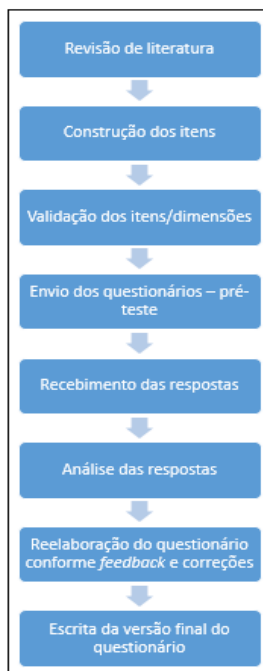
CAPACIDADE DINÂMICA PRODUTIVA	TIPOS/DIMENSÕES QUE FORMAM AS CDP
	1 – Equipamentos
	2 - Mão de Obra
	3 - Produtos/Novos Produtos
	4 – Logística
	5 – Produção

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Para a validação do conteúdo da escala, outros cinco especialistas foram consultados, somado à realização de um pré-teste com 15 empresas do setor de microcervejarias artesanais. Em seguida, foi realizada a análise das respostas e uma nova análise do questionário para investir em correções conforme os *feedbacks* e, posteriormente, proceder à escrita com a versão final. Na Figura 17, é possível observar cada etapa da construção do questionário até a etapa final.

Figura 17 - Etapas da construção do questionário





Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Por meio da compilação dos estudos identificados na revisão de literatura, juntamente com a utilização do instrumento elaborado por D'ávila e Martins (2017), a nova proposta de instrumento de mensuração do construto Capacidade Dinâmica Produtiva foi dividida em 5 dimensões/tipos distintos: Equipamentos; Mão de obra; Produtos/Novos produtos; Logística; Produção. Destaca-se que cada um dos tipos foi formado e sustentado por outras variáveis

Assim, conforme descrito, o novo questionário de mensuração do construto capacidade produtiva foi composto por 50 variáveis que influenciam o setor produtivo, contribuindo para o processo de tomada de decisão frente à concorrência. O Quadro 6, a seguir, apresenta e descreve essas variáveis, apresentando os pesquisadores que sustentam a relevância teórica.

Quadro 6 - Indicadores de capacidade produtiva

DIMENSÃO	VARIÁVEL	AUTOR	
<b>E Q U I P A M E N T O S</b>	01	Temos conhecimento de quais são os melhores equipamentos para o processo produtivo	D'ávila e Martins (2017); Mandrella, Zander e Kolbe (2017); Zhang, Nault e Wei (2020); Kore, Koul e Verma (2021)
	02	Possuímos em nossa produção equipamentos automatizados. (Equipamentos automatizados permite o alcance de ciclos de produção mais rápidos e em menor tempo, com maior eficiência, o que otimiza quantidade de trabalhadores que desempenham a função)	D'ávila e Martins (2017); Mandrella, Zander e Kolbe (2017); Zhang, Nault e Wei (2020); Kore, Koul e Verma (2021)
	03	Possuímos em nossa produção mão de obra qualificada para utilizar os equipamentos automatizados	D'ávila e Martins (2017); Sanches e Machado (2014); Hanzen e Moller (2016); Hausknecht e Holwerda (2013); Lutsiak (2016)
	04	Possuímos em nossa produção os equipamentos mais tecnológicos do mercado	D'ávila e Martins (2017); Mandrella, Zander e Kolbe (2017); Zhang, Nault e Wei (2020); Kore, Koul e Verma (2021)
	05	Possuímos em nossa produção mão de obra qualificada para utilizar os equipamentos tecnológicos	D'ávila e Martins (2017); Sanches e Machado (2014); Hanzen e Moller (2016); Hausknecht e Holwerda (2013); Lutsiak (2016)
	06	A tecnologia dos equipamentos da nossa empresa têm mudado muito nosso desempenho nos últimos 3 anos	Mandrella, Zander e Kolbe (2017); Zhang, Nault e Wei (2020); Kore, Koul e Verma (2021); Caro, Rados e Neves (2015)
<b>MÃO DE OBRA</b>	07	Possuímos em nossa produção mão de obra qualificada (Além do mestre cervejeiro)	D'ávila e Martins (2017); Sanches e Machado (2014); Hanzen e Moller (2016); Hausknecht e Holwerda (2013); Lutsiak (2016)
	08	Possuímos remuneração atrelada ao desempenho no setor produtivo	Toms (2005); Henri (2006); Widener (2007); Santos Beuren e Conte (2018)
	09	Possuímos programas de incentivos individuais no setor produtivo	Toms (2005); Henri (2006); Widener (2007); Santos Beuren e Conte (2018)
	10	Investimos em cursos para os colaboradores do setor produtivo	Toms (2005); Henri (2006); Widener (2007); Santos Beuren e Conte (2018)
<b>P R O D U T O S - N O V O S  P R O D U</b>	11	Possuímos uma grande diversidade de produtos	Toms (2005); Henri (2006); Widener (2007); Santos Beuren e Conte (2018)
	12	Possuímos produtos sazonais	Toms (2005); Henri (2006); Widener (2007); Santos Beuren e Conte (2018)
	13	Possuímos plano de portfólio sobre produtos futuros	Toms (2005); Henri (2006); Widener (2007); Santos Beuren e Conte (2018)
	14	Possuímos análise da rentabilidade dos produtos	Toms (2005); Henri (2006); Widener (2007); Santos Beuren e Conte (2018)
	15	Possuímos fácil acesso aos fornecedores de insumos	Chopra e Meindl (2001); Faria (2003); Lutsiak (2016); D'ávila e Martins (2017)
	16	Utilizamos insumos que possuem melhor qualidade no mercado nacional	Chopra e Meindl (2001); Faria (2003); Lutsiak (2016); D'ávila e Martins (2017)
	17	Utilizamos insumos que possuem melhor qualidade no mercado internacional	Chopra e Meindl (2001); Faria (2003); Lutsiak (2016); D'ávila e Martins (2017)
	18	Compramos insumos em conjuntos com outras empresas	Chopra e Meindl (2001); Faria (2003); Lutsiak (2016); D'ávila e Martins (2017)

<b>T O S</b>	19	Possuímos controle de quando necessito fazer novos pedidos de insumos	Chopra e Meindl (2001); Faria (2003); Lutisiak (2016); D'ávila e Martins (2017)
	20	Os novos produtos desenvolvidos são lançadas no Mercado	Bonner et al (2002); Baack e Han (2011); Carbonell e Escudero (2015); Parente, Yung e Lai (2021)
	21	O desenvolvimento dos novos produtos tem sido frequente	Bonner et al (2002); Baack e Han (2011); Carbonell e Escudero (2015); Parente, Yung e Lai (2021)
	22	Os novos produtos lançados possuem aceitação do Mercado	Bonner et al (2002); Baack e Han (2011); Carbonell e Escudero (2015); Parente, Yung e Lai (2021)
	23	Os novos produtos desenvolvidos atendem as expectativas de vendas	Bonner et al (2002); Baack e Han (2011); Carbonell e Escudero (2015); Santos Beuren e Conte (2018); Parente, Yung e Lai (2021)
	24	Os novos produtos desenvolvidos atendem as expectativas de crescimento de vendas	Bonner et al (2002); Baack e Han (2011); Carbonell e Escudero (2015); Santos Beuren e Conte (2018); Parente, Yung e Lai (2021)
	25	Os novos produtos desenvolvidos atendem as expectativas de lucro	Bonner et al (2002); Baack e Han (2011); Carbonell e Escudero (2015); Santos Beuren e Conte (2018); Parente, Yung e Lai (2021)
	26	Os novos produtos desenvolvidos atendem as expectativas de retorno sobre os investimentos	Bonner et al (2002); Baack e Han (2011); Carbonell e Escudero (2015); Santos Beuren e Conte (2018); Parente, Yung e Lai (2021)
<b>L O G Í S T I C A</b>	27	Utilizamos canais de distribuição próprio	Sanches e Machado (2014); Koskinen (2014); Marion et al (2016); D'ávila e Martins (2017)
	28	Utilizamos canais de distribuição terceirizado	Sanches e Machado (2014); Koskinen (2014); Marion et al (2016); D'ávila e Martins (2017)
	29	Necessitamos de formas apropriadas de logística (ex.: veículo refrigerado; entre outros...)	Sanches e Machado (2014); Koskinen (2014); Marion et al (2016); D'ávila e Martins (2017)
	30	A empresa está instalada em local que facilita a logística de distribuição dos produtos	Sanches e Machado (2014); Koskinen (2014); Marion et al (2016); D'ávila e Martins (2017)
	31	Possuímos canal de distribuição que maximizam tempo e auxiliam na distribuição dos produtos	Sanches e Machado (2014); Koskinen (2014); Marion et al (2016); D'ávila e Martins (2017)
	32	Consideramos o tempo de recebimento dos insumos satisfatório	Chopra e Meindl (2001); Faria (2003); Lutisiak (2016); D'ávila e Martins (2017)
<b>P R O D U Ç Ã O</b>	33	Possuímos metas no setor produtivo	Malmi e Brown (2008); Beuren, Santos e Theiss (2018)
	34	Realizamos a especificação de como as tarefas ou comportamentos devem ser realizados ou não realizados (políticas e processos) para atingir as metas do setor produtivo	Malmi e Brown (2008); Beuren, Santos e Theiss (2018)
	35	Acompanhamos o andamento das metas do setor produtivo com o que foi planejado	Simon (1995); Smith (2008); Nisiyama e Oyadomari (2012); Pletsch e Lavarda (2016); Silva et al (2021)
	36	Corrigimos pequenos ajustes, no comparativo entre metas e resultados do setor produtivo	Simon (1995); Smith (2008); Nisiyama e Oyadomari (2012); Pletsch e Lavarda (2016); Silva et al (2021)

37	Revisamos as principais metas de desempenho do setor produtivo	Simon (1995); Smith (2008); Nisiyama e Oyadomari (2012); Pletsch e Lavarda (2016); Silva et al (2021)
38	Discutimos oportunidades de melhoria no setor produtivo, entre superiores, subordinados e pares	Simon (1995); Smith (2008); Nisiyama e Oyadomari (2012); Pletsch e Lavarda (2016); Silva et al (2021)
39	Discutimos novas estratégias e planos de ação do setor produtivo	Simon (1995); Smith (2008); Nisiyama e Oyadomari (2012); Pletsch e Lavarda (2016); Silva et al (2021)
40	Unificamos a visão da empresa sobre os problemas que afetam o desempenho do setor produtivo	Simon (1995); Smith (2008); Nisiyama e Oyadomari (2012); Pletsch e Lavarda (2016); Silva et al (2021)
41	Criamos uma linguagem comum a todos os gestores e colaboradores	Simon (1995); Smith (2008); Nisiyama e Oyadomari (2012); Pletsch e Lavarda (2016); Silva et al (2021)
42	Realizamos análise rotineira do desempenho financeiro em relação ao projetado	Toms (2005); Henri (2006); Widener (2007); Santos Beuren e Conte (2018)
43	Possuímos controle do processo produtivo	D'ávila e Martins (2017)
44	Conseguimos manter uma produção otimizada evitando desperdícios	D'ávila e Martins (2017)
45	Os produtos passam por controle de qualidade em todo o processo produtivo	D'ávila e Martins (2017)
46	Desenvolvemos novos processos de produção (ou processos tecnológicos)	Bonner et al (2002); Carbonell e Escudero (2015)
47	Apresentamos mudanças em metodologias, técnicas e tecnologias no processo produtivo	Bonner et al (2002); Carbonell e Escudero (2015)
48	Realizamos o controle e gestão do estoque	Simon (1995); Smith (2008); Nisiyama e Oyadomari (2012); Pletsch e Lavarda (2016); Silva et al (2021)
49	Temos conhecimento de quais são os gargalos da empresa no setor produtivo	Simon (1995); Smith (2008); Nisiyama e Oyadomari (2012); Pletsch e Lavarda (2016); Silva et al (2021)
50	Temos conhecimento de quais são os principais pontos de atenção no setor produtivo	Simon (1995); Smith (2008); Nisiyama e Oyadomari (2012); Pletsch e Lavarda (2016); Silva et al (2021)

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A escala de mensuração originalmente utilizada por D'ávila e Martins (2017) é de 6 pontos, porém, nessa nova construção de instrumento, será utilizada uma escala *Likert* de 5 pontos, com intensidade de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente), de forma padronizada com o instrumento de desempenho organizacional.

### 3.3.1.2 Instrumento de mensuração do construto comportamento estratégico

Para identificar as variáveis que apoiam a mensuração do construto comportamento estratégico, será revalidado o instrumento elaborado por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), com o intuito de adaptá-lo para a realidade das microcervejarias artesanais. Originalmente, o instrumento construído pelos referidos autores foi realizado por meio de 11 questões que reproduzem os seguintes aspectos:

- a) caracterização dos produtos oferecidos;
- b) imagem no mercado;
- c) tempo gasto em monitorar as mudanças e tendências no mercado;
- d) motivos do crescimento ou diminuição da demanda;
- e) metas mais importantes;
- f) caracterização das competências e habilidades dos funcionários;
- g) mecanismo de proteção dos concorrentes;
- h) concentração do gerenciamento;
- i) preparação para o futuro;
- j) descrição da estrutura;
- k) procedimentos de avaliação do desempenho.

Para cada questão, uma resposta foi atrelada a um tipo de comportamento: Prospectador, Analítico, Defensor e Reativo, conforme modelo de Miles e Snow (1978), conforme demonstrado no Quadro 7.

Quadro 7 - Itens do construto comportamento estratégico

	Questões	Alternativas	Classificação
P R O B L E M A  E M P R E N D E D O R	<b>1. Em comparação com outras empresas da mesma atividade, os serviços e produtos oferecidos pela sua empresa aos seus clientes são melhores caracterizados como:</b>	Serviços e produtos inovadores em constante mudança e ampliando a área de atuação no mercado.	P
		Alguns dos serviços e produtos são bastante estáveis no mercado, enquanto outros são inovadores.	A
		Serviços e produtos direcionados (bem focado), relativamente estáveis e bem definidos na empresa e no mercado.	D
		Serviços e produtos em um estado de transição, dependendo de respostas a oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente.	R
	<b>2. Em comparação com outras empresas no mercado, a sua empresa tem uma imagem no mercado como uma empresa que:</b>	Oferece poucos produtos e serviços, porém seletivos e de alta qualidade.	P
		Adota novas ideias e inovações, mas só depois de uma análise cuidadosa das novas ideias e inovações a serem adotadas.	A
		Reage às oportunidades ou ameaças de mercado para manter e reforçar sua posição no mercado que atua.	D
		Tem reputação de ser inovadora e criativa.	R
	<b>3. O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado de atuação pode ser melhor descrito como sendo:</b>	Longo: Estamos monitorando continuamente o mercado.	P
		Mínima: A empresa realmente não passa muito tempo monitorando o mercado.	A
		Média: Nós gastamos uma quantidade razoável de tempo	D
		Esporádica: Às vezes gastamos uma grande quantidade de tempo, e em outras vezes passamos pouco tempo monitorando o mercado.	R

	<b>4. Em comparação com outras empresas, o crescimento ou diminuição da demanda em sua empresa é devido mais provavelmente a:</b>	Na prática de se concentrar no desenvolvimento do mercado que atendemos atualmente.	P
		Na prática de responder às pressões do mercado, correndo poucos riscos.	A
		Na prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de produtos e serviços.	D
		Na prática de se aprofundar nos mercados que já atuamos e somente adotamos novos serviços e produtos após análise cuidadosa do seu resultado.	R
P R O B L E M A  D E  E N G E N H A R I A	<b>5. Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e compromisso com:</b>	Manter os custos sob controle.	P
		Analisar os custos e as receitas da empresa com cuidado para manter os custos sob controle e para, seletivamente, gerar novos serviços e produtos a fim de entrar em novos mercados.	A
		Garantir que as pessoas, recursos e equipamentos necessários estejam disponíveis e acessíveis para o desenvolvimento de novos serviços e produtos a fim de conquistar novos mercados.	D
		Resguardar a empresa contra ameaças, adotando possíveis ações que sejam necessárias.	R
	<b>6. As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser melhores caracterizadas como:</b>	Analíticas: suas habilidades permitem identificar tendências e desenvolver novos produtos, serviços e mercados.	P
		Especializada: suas habilidades estão concentradas em uma ou algumas áreas específicas.	A
		Amplas e empreendedoras: suas habilidades são diversas e flexíveis, o que permite a mudança de atividade.	D
		Flexível: suas habilidades estão relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.	R
	<b>7. A única coisa que protege a sua empresa de outras empresas concorrentes é:</b>	Minha empresa tem a habilidade de analisar tendências em desenvolvimento e adotar aquelas que são potencialmente viáveis (comprovadas).	P
		Minha empresa é capaz de fazer um número limitado de produtos e serviços excepcionalmente bons.	A
		Minha empresa é capaz de responder às tendências de mercado mesmo que, quando elas surgem, possuam potencial moderado.	D
		Minha empresa é capaz de desenvolver novos produtos, serviços e mercados de maneira consistente.	R
P R O B L E M A  A D M I S T R A T I	<b>8. A forma de gerenciamento da empresa tende a se concentrar em:</b>	Manter uma posição financeira segura através de custos e medidas de controle de qualidade.	P
		Analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas oportunidades com potencial comprovado, e ao mesmo tempo manter a situação financeira protegida.	A
		Atividades ou negócios que mais necessitam de atenção em vista das oportunidades ou problemas enfrentados.	D
		Desenvolvimento de novos produtos e serviços e se expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado.	R
	<b>9. A empresa se prepara para o futuro da seguinte forma:</b>	Identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata.	P
		Identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de serviços ou produtos inovadores no ramo de negócio da empresa ou atender a novos mercados.	A
		Identificando os problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar os serviços ou produtos e nossa posição de mercado.	D
		Identificando as tendências de negócios cujo potencial, em longo prazo, já foi demonstrado por outras empresas e podem	R

<b>V O</b>		ajudar a resolver os problemas relacionados com a nossa oferta de produtos e serviços.	
	<b>10. A estrutura da empresa é:</b>	Funcional por natureza, isto é, organizada em departamentos.	P
		Orientada pelo produto e serviço e/ou pelo mercado.	A
		Essencialmente funcional (departamental), no entanto, é orientada para produtos e serviços e mercados em áreas que são mais novas.	D
		Em movimento, nos permitindo conhecer oportunidades e resolver problemas que possam surgir.	R
	<b>11. Os procedimentos e controles que a empresa usa para avaliar seu desempenho são melhores descritos como:</b>	Descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem.	P
		Fortemente orientados para os requisitos de informação (relatórios), que exigem atenção imediata.	A
		Altamente centralizados e a responsabilidade é basicamente da alta gerência.	D
		Centralizados em áreas de produtos e serviços mais tradicionais e mais participativas nas áreas mais novas	R

Fonte: Caetano (2013).

De acordo com as respostas dos representantes das microcervejarias artesanais, foi estabelecida uma classificação relacionada a um dos tipos de comportamentos estratégicos propostos por Miles e Snow (1978).

### *3.3.1.3 Instrumento de mensuração do construto desempenho organizacional*

A mensuração do desempenho organizacional é considerada uma das ferramentas mais aceitas e amplamente utilizadas pelas organizações, com o objetivo de ajudar a implementar suas estratégias, monitorar seu desempenho para atingir seus objetivos estratégicos e coletar informações importantes e úteis para melhorar seu desempenho (OWAIS; KISS, 2020).

Nesta Tese, o desempenho organizacional foi mensurado e dividido em três tipos de desempenho: financeiro, não financeiro e comparado aos concorrentes. O desempenho organizacional financeiro se refere ao modo como uma empresa usa os ativos como principal meio de negócios para gerar receitas (CHEN; TSOU; HUANG, 2009). O processo de entrega de produto e/ou serviço deve ter qualidade para produzir benefícios em relação ao lucro, economia de custos e participação de mercado (THOMPSON; SOUZA; GALE, 1985).

Por sua vez, o desempenho organizacional não financeiro é um objetivo operacional de longo prazo, que enfatiza a importância de aumentar a fidelidade do cliente, atrair novos clientes, assim como melhorar a imagem e a reputação de uma empresa (BLAZEVIC; LIEVENS, 2004). Nesse contexto, os serviços/produtos mais inovadores contribuem fortemente para o desempenho não financeiro (AVLONITIS; PAPASTATHOPOULOU; GOUNARIS, 2001).

Segundo algumas correntes teóricas, a vantagem competitiva sustentável, aliada à primazia em relação aos concorrentes que perdura em longo prazo, é criada apenas quando a empresa possui recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e não substituíveis (BARNEY, 1991). Tendo em vista que os produtos e serviços ofertados aos clientes estão cada vez mais parecidos entre as empresas, e a busca por vantagem competitiva mais acirrada, Janssen, Castaldi e Alexiev (2016) enfatizam a necessidade de que a organização mensure o seu desempenho organizacional em comparação com a concorrência. Para tanto, os autores elaboraram uma escala que possa compreender tal situação.

Destaca-se que o desempenho organizacional foi medido por meio de escalas elaboradas e validadas por diferentes autores. Para mensurar o desempenho organizacional financeiro, foi utilizada a escala de Huang, Lai e Lo (2012), contendo 5 questões que visam mensurar a percepção do gestor em relação à evolução do desempenho da sua organização, comparando o ano corrente com o ano anterior.

Porém, devido à situação extraordinária que o mundo enfrentou, mais especificamente no contexto de pandemia de Covid-19 entre os anos de 2020 e 2022, foi solicitado aos respondentes que as análises das questões, em vez de comparadas com o ano anterior, fosse comparada três anos antes, período que antecedeu o início da pandemia.

Já o desempenho organizacional não financeiro foi medido por meio da escala de Chen, Tsou e Huang (2009), que adotaram, modificaram e aperfeiçoaram as pesquisas de Avlonitis, Papastathopoulou e Gounaris (2001) e Blazevic e Lievens (2004). Essa escala também é formada por 5 questões, em que se realiza uma análise do cenário atual em comparação com o período longitudinal anterior ao início da pandemia de Covid-19.

Por sua vez, a escala que busca mensurar a percepção do gestor sobre o desempenho da sua organização em relação aos seus concorrentes é formada por 4 questões. Assim como as duas escalas anteriormente citadas, foi utilizada como parâmetro a situação atual da empresa comparada ao período anterior ao início da pandemia de Covid-19. **O Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta as três escalas supracitadas:

Quadro 8 - Escalas de mensuração de desempenho organizacional

DIMENSÃO	VARIÁVEL	AUTOR
DESEMPENHO FINANCEIRO	De modo geral, se compararmos hoje o desempenho financeiro de nossa empresa com os últimos 3 anos...	Huang, Lai e Lo



	1	O retorno médio sobre o investimento (ROI) da nossa empresa é melhor	(2012)
	2	A taxa média de lucro da nossa empresa é melhor	
	3	O retorno médio sobre as vendas (ROS) da nossa empresa é melhor	
	4	A taxa média de crescimento da participação de mercado da nossa empresa é melhor	
	5	A taxa média de crescimento das vendas de nossa empresa é melhor	
<b>DESEMPENHO NÃO FINANCEIRO</b>	<b>De modo geral, se compararmos hoje o desempenho NÃO financeiro de nossa empresa com os últimos 3 anos...</b>		Chen, Tsou e Huang (2009)
	6	Melhoramos a lealdade dos clientes existentes	
	7	Atraímos um número significativo de novos clientes	
	8	Tivemos uma vantagem competitiva importante	
	9	Tivemos uma imagem bem percebida	
<b>DESEMPENHO ORGANIZACIONAL COMPARADO AOS CONCORRENTES</b>	<b>De modo geral, se compararmos hoje nossa empresa em relação aos nossos concorrentes nos últimos 3 anos...</b>		Janssen, Castaldi e Alexiev (2016)
	11	Geramos maior retorno em patrimônio líquido	
	12	Tivemos maior crescimento do lucro	
	13	Tivemos maior crescimento do volume de negócios	
	14	Tivemos maior crescimento da participação de mercado	

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Para medir o desempenho organizacional nas microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul, foi utilizada uma escala *Likert* de 5 pontos, com intensidade de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente), padronizando com o instrumento de capacidade dinâmica produtiva.

### 3.3.2 Coleta dos dados qualitativos

A busca de informações sobre o objeto investigado faz com que o pesquisador utilize instrumentos de coleta de dados específicos para atender às finalidades do seu estudo (COSTA et al, 2018). Para a pesquisa desenvolvida nesta Tese, adotou-se o roteiro de entrevista como instrumento de coleta de dados. King e Horrocks (2010) sugerem três fontes principais as quais podem ser utilizadas pelo pesquisador para identificar tópicos a serem incluídos no roteiro de entrevista: a experiência pessoal do entrevistador na área da pesquisa; a literatura sobre o assunto; a realização de algum trabalho preliminar para focar seu pensamento na área do estudo.

A coleta de dados por meio de roteiro de entrevista individual expõe, de forma livre, o vocabulário próprio dos entrevistados, reproduzindo as experiências a partir de uma coleta mais natural (BRAUN; CLARKE, 2013). Ao investigar as ações comportamentais, entende-se a entrevista como um método eficaz, já que tal abordagem se baseia na obtenção de narrativas, buscando captar as vivências dos respondentes ao compartilharem suas histórias.

De acordo com Yin (2010), as questões que compõem o roteiro de entrevista devem ser

formuladas para o investigador, não para o entrevistado, pois o documento será um recurso auxiliar de memória para garantir que o entrevistador cubra todos os tópicos e obtenha os detalhes necessários sobre o assunto a ser pesquisado.

Por fim, Pádua (2017) alerta que, no momento da construção do roteiro de entrevista, é necessário refletir sobre alguns itens, tais como: a organização do tempo para cada campo ou tópico; a concepção de questões que permitam respostas descritivas e analíticas, evitando dicotomias (como sim e não); e o devido cuidado em relação ao controle dos objetivos que pretendem ser alcançados, a fim de impedir que o entrevistado extrapole o tema principal.

Desse modo, o roteiro semiestruturado permitiu nortear o caminho de estudo, o qual é composto por questões abertas, conforme indica o Quadro 8:

Quadro 8 - Roteiro de entrevista

N.	Objetivos Específicos
07	Verificar quais fatores e características impactam as microcervejarias artesanais
08	Analisar quais impactos foram gerados pela pandemia de Covid 19, e quais ainda estão presentes
<b>Perguntas relacionadas a objetivo específico 7</b>	
01	Qual o principal produto da empresa (O carro chefe)?
02	Os produtos da empresa possuem algum diferencial em relação a concorrência? Se sim, quais?
03	Na sua opinião, qual o maior obstáculo para o crescimento da empresa? (Se quiser, pode mencionar mais de um)
04	Na sua opinião, existe alguma cidade/região/estado do país que é mais favorável para produção de cervejas artesanais? E qual o motivo?
05	A empresa coopera com outras microcervejarias artesanais? Se sim, de que forma?
<b>Perguntas relacionadas ao objetivo específico 8</b>	
01	Quais foram os impactos sofridos pela empresa durante a pandemia de Covid-19?
02	Quais foram as estratégias utilizadas pela empresa durante a pandemia de Covid-19?
03	Surgiram novas oportunidades e/ou inovações na empresa durante a pandemia que continuarão a ser utilizadas mesmo após o seu término? Se sim, quais?

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O Quadro 8 foi organizado com base na literatura que fundamentou esta pesquisa, em conformidade com os objetivos propostos nesta Tese. Também houve uma preocupação em elaborar perguntas que impedissem respostas dicotômicas definitivas por parte dos entrevistados.

Assim, o roteiro foi formado por perguntas abertas, estruturadas em dois blocos: o primeiro composto por questões que respondem ao sétimo objetivo específico, verificando quais fatores e características impactam as microcervejarias artesanais; enquanto o segundo bloco responde ao oitavo objetivo específico, analisando quais impactos foram gerados pela pandemia de Covid-19 e quais ainda estão presentes na realidade das microcervejarias

artesanais gaúchas.

Segundo Richardson (2017), a técnica de coleta por roteiro de entrevista semiestruturado é conveniente quando o foco principal é conhecer determinado evento a partir da realidade do entrevistado. Por fim, o roteiro da entrevista foi analisado e validado por um especialista.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS

O objetivo deste tipo de análise é organizar os dados para tornar possível o fornecimento de respostas sobre o problema proposto (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Depois de finalizada a coleta de dados, considerando o intuito de cumprir os objetivos propostos neste estudo, os dados resultantes das 119 microcervejarias que responderam ao questionário da pesquisa foram organizados e tabulados em uma planilha eletrônica no programa *Microsoft Office Excel*.

Posteriormente, por meio de *softwares*, foram realizados testes estatísticos para compreender e examinar se a capacidade dinâmica produtiva e o comportamento estratégico influenciam no desempenho organizacional das microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul. Essa forma organizativa realizada por meio dos *softwares* contribuiu para a verificação das principais variáveis que permeiam o objetivo do estudo.

O primeiro objetivo específico deste estudo, “identificar o perfil das microcervejarias e de seus dirigentes”, foi alcançado por meio da análise de frequência e da análise descritiva dos dados, realizada com o auxílio do programa SAS (*Statistical Analysis System*) versão 9.3. A partir dessas frequências, foram construídas as tabelas explicativas. Então, prosseguiu-se para a inferência estatística, definida como o conjunto de técnicas que permite, a partir de dados amostrais, tirar conclusões sobre a população de interesse, controlando erros (BUSSAB; MORETTIN, 2006).

O segundo objetivo específico, “verificar qual o tipo de comportamento estratégico é predominante entre as microcervejarias artesanais”, foi alcançado por meio de estatísticas descritivas. Utilizou-se a “moda” como medida estatística, realizada por meio da análise de frequências, definindo que os respondentes teriam 4 alternativas para cada questão, podendo marcar apenas uma resposta. O próximo passo foi enquadrar cada resposta de acordo com os seguintes critérios: prospectores, analistas, defensivos e reativos. As análises foram geradas com o apoio do *software* SAS (*Statistical Analysis System*) versão 9.3.

O terceiro objetivo específico, “analisar quais são as capacidades dinâmicas produtivas que mais se destacam na realidade das microcervejarias artesanais”, e o quarto objetivo

específico, “verificar o atual cenário do desempenho organizacional das microcervejarias artesanais”, foram alcançados por meio de estatísticas descritivas, com análise de frequências e padronização de escalas *Likert* de 5 pontos, que vai do 1 “mínima concordância” até o 5 “máxima concordância”, também com o auxílio do *software SAS (Statistical Analysis System)* versão 9.3.

Essa uniformização dos dados foi utilizada para converter os dados obtidos pelas escalas ordinais para escalas de razão, com o coeficiente padrão de 0% a 100% (LOPES, 2018), cujas categorias correspondem a um comportamento de “nível baixo”, até 33,33% de intensidade, “nível moderado”, acima de 33,33% até 66,67%, e “nível alto”, acima de 66,67%.

Assim, foi possível efetuar as análises e as comparações necessárias para compreender o terceiro e quarto objetivos específicos. O método matemático utilizado para este fim considera a soma de todas as respostas captadas pelas variáveis de cada construto, com base na Escala *Likert* de 5 pontos (valores de 1 a 5), conforme indica a Equação (1).

$$E p_i = 100. \left( \frac{SOMA-MÍNIMO}{MÁXIMO-MÍNIMO} \right), i = 1, 2, \dots, n. \quad (1)$$

sendo:

$E p_i$  = escore padronizado;

$i$  = número da dimensão;

SOMA = somatório das respostas válidas;

MÍNIMO = menor soma possível das respostas válidas;

MÁXIMO = maior soma possível das respostas válidas.

O quinto objetivo específico, “verificar a relação existente entre os construtos capacidade dinâmica produtiva e desempenho organizacional, e essa relação moderada pelo comportamento estratégico nas microcervejarias artesanais”, foi testado por meio de hipóteses e alcançado a partir da Modelagem de Equações Estruturais (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling* - PLS-SEM), utilizado com o algoritmo do *Software SmartPLS®* v. 4.0.9.4.

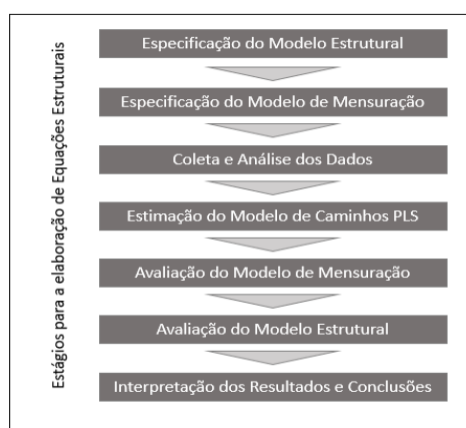
Conforme argumenta Hair et al (2009), a Modelagem de Equações Estruturais (MEE) é um método utilizado para explicar as relações entre múltiplas dimensões, que pode examinar as inter-relações entre as equações de regressão múltipla. A partir desse método, foi criado um modelo estrutural parcial baseado em variâncias (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling* - PLS-SEM).

A escolha da SEM se justifica pelo fato de ser uma técnica capaz de identificar relações causais. Com ela, é possível avaliar em que medida as variáveis preditoras podem explicar uma variável dependente, além de identificar quais dessas variáveis preditoras são consideradas mais

relevantes. Dessa forma, a SEM possibilita ao pesquisador analisar as relações de dependência e independência entre as variáveis latentes. Essa abordagem tem sido amplamente utilizada em pesquisas na área de Ciências Sociais, conforme destacado por Hair Jr. et al (2014).

O procedimento para execução da modelagem de equações estruturais, proposto pelo referido autor, conta com um processo de sete estágios, que estão indicados na Figura 18:

Figura 18 - Estágios para elaboração de equações estruturais



Fonte: Dickel (2020), adaptado de Hair Jr. et al (2017, p. 30).

Os sete estágios que compõem o procedimento para execução da Modelagem de Equações Estruturais foram propostos por Hair Jr. et al (2017), que serão utilizados como roteiro neste trabalho, a saber:

Estágio 1 - Especificação do modelo estrutural: o modelo proposto pelo presente trabalho pressupõe relações significativas entre Capacidades Dinâmicas Produtivas, comportamento estratégico e desempenho organizacional. O modelo, com base na análise conceitual, fundamenta-se em hipóteses.

Estágio 2 - Especificação do modelo de mensuração: neste estágio, as relações causais serão retratadas a partir do método de diagrama de caminhos, que, conforme Hair Jr. et al (2017), permite ao pesquisador apresentar as relações preditivas entre os construtos.

Estágio 3 - Coleta e análise de dados: neste estágio, define-se a matriz de entrada de dados. Para o modelo de equações estruturais, utiliza-se apenas a matriz de variância-covariância ou de correção de todos os dados do modelo. É preciso avaliar a adequação/impacto do tamanho da amostra e selecionar o método de estimação de modelo.

Estágio 4 - Estimação do modelo de caminhos PLS: O estágio quatro refere-se à especificação do modelo em termos de equações, que refletem as equações estruturais conectadas aos construtos, compondo um conjunto de matrizes que indicam quaisquer relações teorizadas entre os construtos ou variáveis (HAIR Jr. et al, 2017).

Estágio 5 - Avaliação do modelo de mensuração: este estágio compreende a verificação do modelo de mensuração quanto à unidimensionalidade e a confiabilidade. A confiabilidade é uma medida de consistência interna dos indicadores do construto, descrevendo o grau que indica o construto latente. Segundo Hair Jr. et al (2005), o valor de confiabilidade normalmente aceito é de 0,70, contudo, valores menores podem ser considerados aceitáveis. A medida de variância extraída também é utilizada como medida de confiabilidade, em que se deve exceder 0,5 para cada construto.

Estágio 6 - Avaliação do modelo estrutural: neste estágio, avalia-se o modelo estrutural que representa as teorias subjacentes do modelo de caminhos, permitindo a análise da capacidade preditiva do modelo e das relações entre os construtos.

Estágio 7 - Interpretação dos resultados e conclusões: o último estágio prevê a avaliação do pesquisador sobre os resultados da modelagem de equações estruturais e a sua correspondência com a teoria proposta.

Como se pode perceber, a MEE é representada e operacionalizada por meio do modelo de mensuração e do modelo estrutural. A validade do modelo de mensuração é dada pela qualidade de ajuste e, como não existe um valor absoluto que possa diferenciar modelos bons de ruins, geralmente se utiliza um conjunto de índices de diferentes tipos, com pelo menos uma medida de ajuste absoluto e uma medida de ajuste incremental (HAIR et al, 2005).

Para complementar as análises da Modelagem de Equações Estruturais - *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* - PLS-SEM, utilizou-se o método de Análise de Condições Necessárias (NCA), por meio do *software Smart PLS 4*. A Análise de Condições Necessárias não busca explicar como as mudanças de um fator modifica um resultado (ou seja, a lógica aditiva de efeito médio representada em diferentes formas de regressão ou análises de equações estruturais), mas procura esclarecer se um resultado não aparece no caso de uma condição específica não dada.

Para fazer isso, o NCA identifica um espaço vazio (ou seja, onde não há casos presentes) em um canto de um gráfico de dispersão XY. Então, a NCA desenha uma linha de teto que separa a área com e sem caixas. Duas linhas de teto padrão são *Ceiling Envelopment—Free Disposal Hull* (CE FDH) e *Ceiling Regression—Free Disposal Hull* (CR-FDH). O teto CE-

FDH é uma linha linear passo a passo não decrescente. Já a linha de teto CR-FDH é uma linha de tendência através dos cantos superiores esquerdos CE-FDH.

A linha do teto também pode ser representada em forma tabular, que é chamada de tabela gargalo. A primeira coluna dessa tabela contém os valores do resultado, enquanto a(s) coluna(s) seguinte(s) possui(em) os valores necessários correspondentes da(s) condição(ões). A tabela mostra os níveis exigidos (necessários) de todas as condições para um determinado nível do resultado, o que é particularmente útil quando há várias condições necessárias. Se uma das condições não tiver o nível necessário, o resultado desejado não ocorrerá, independentemente dos níveis das demais condições (daí a nomenclatura de tabela “gargalo”).

O parâmetro-chave no NCA é o tamanho do efeito “d”, que é calculado pela divisão da área sem observações (também chamada de zona de teto) pela área total, que pode conter observações conforme os valores mínimo e máximo da condição e o resultado (também chamado de escopo). Assim, d pode variar entre  $0 \leq d \leq 1$ . Para estabelecer se o tamanho do efeito é prático, Dul (2016) sugeriu que  $0 < d < 0,1$  representa um efeito pequeno;  $0,1 \leq d < 0,3$  um efeito médio;  $0,3 \leq d < 0,5$  um grande efeito e  $d \geq 0,5$  um efeito muito grande. A significância estatística do tamanho do efeito pode ser avaliada com o teste de permutação aproximada do NCA (DUL et al, 2020), que ajuda a evitar conclusões falsamente positivas sobre o tamanho do efeito.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS

Após ser realizada a coleta de dados com 52 dos respondentes que aceitaram gravar a entrevista, selecionados por meio de amostra por conveniência (não probabilística), o próximo passo consistiu na análise dos dados para responder ao sétimo e oitavo objetivos específicos, que são respectivamente: “verificar quais fatores e características impactam as microcervejarias artesanais”; “analisar quais impactos foram gerados pela pandemia de Covid 19, e quais ainda estão presentes”.

Em se tratando da pesquisa qualitativa, na qual não há a pretensão de generalização dos resultados, o interesse volta-se estritamente para descrição, compreensão e interpretação do comportamento observado do sujeito inserido em seu contexto, a partir dos relatos coletados (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

A técnica de análise dos dados qualitativos utilizada nesta Tese foi a análise de conteúdo, que, segundo Gray (2012), é considerada uma das abordagens mais comuns. Essencialmente, trata-se de fazer inferências sobre os dados (geralmente texto), identificando de forma sistemática e objetiva as características especiais (classes ou categorias) entre eles.

Esses materiais textuais podem ser procedentes de documentos, entrevistas, reportagens ou respostas abertas de questionários (KLEIN et al, 2015).

Na visão de Teixeira (2003), a análise dos dados representa uma etapa importante da pesquisa realizada na área das Ciências Sociais Aplicadas. Em uma abordagem qualitativa, o pesquisador figura como instrumento humano primário, tanto na coleta quanto na análise dos dados sobre o objeto estudado.

Nessa mesma perspectiva, Câmara (2013) pondera que, na análise de conteúdo, o pesquisador procura revelar as características, as estruturas ou os modelos que estão por trás dos fragmentos das mensagens, portanto, seu esforço é duplo: entender o sentido da comunicação no papel de receptor e, especialmente, desviar seu olhar, indo além na busca de outro significado, outra mensagem, passível de se ver através ou ao lado da primeira.

Conforme apresentado por Bardin (2011), a análise de conteúdo pode transformar documentos textuais em dados quantitativos. Ao formular deduções lógicas por meio da análise qualitativa, pode-se explorar hipóteses, questões ou pressupostos a serem aplicados em vários tipos de pesquisas.

A técnica de análise de conteúdo utilizada nesta pesquisa foi desenvolvida por Bardin (2011), a qual se constitui por três importantes fases: inicia-se pela pré-análise, segue pela exploração do material e finaliza por meio do tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na primeira fase, o material foi organizado de forma a sistematizar as ideias iniciais, incluindo a leitura flutuante, a escolha dos documentos e dos objetivos, bem como a elaboração de indicadores.

A segunda fase, exploração do material, é considerada de suma importância, pois possibilita a riqueza das interpretações e inferências. Essa etapa consistiu na descrição analítica dos materiais textuais coletados, utilizando para isso o *software Python e Powerbi*. Para a terceira e última fase, foi realizado o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Nessa fase, ocorre o tratamento dos resultados e são apresentadas evidências das informações para análise; portanto, é preciso haver percepção, análise reflexiva e crítica para realização desta etapa (BARDIN, 2011).

### 3.6 DESENHO DE PESQUISA

Observando as orientações de Hair Jr. et al (2005), o processo de pesquisa em Administração deve compreender três fases: a formulação, a execução e a análise. Para a construção deste estudo, as fases propostas pelo autor foram observadas e o desenho da pesquisa

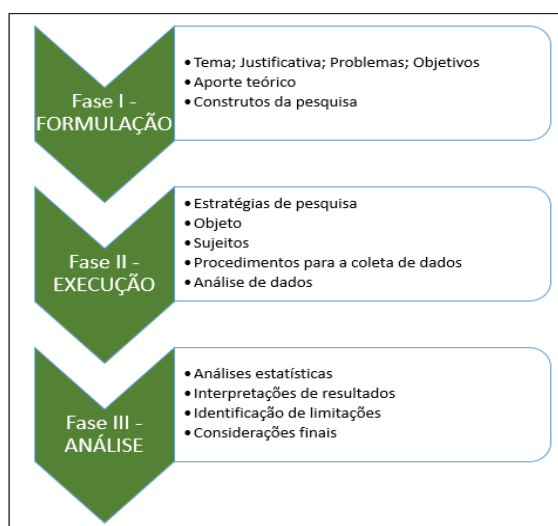


foi delineado com base nessas três fases distintas, porém interligadas, conforme demonstrado pela Figura 19.

Na primeira fase, ocorre a formulação do tema, da justificativa, do problema e dos objetivos, bem como a elaboração do aporte teórico de sustentação do estudo e os construtos da pesquisa. Já a segunda fase contempla as definições das estratégias de pesquisa, do objeto e sujeitos, dos procedimentos para a coleta de dados e, ainda, da análise dos dados coletados.

A terceira e última fase aborda as análises estatísticas e a interpretações dos dados a partir da validação do modelo proposto, com exposição dos resultados, identificação das limitações do estudo e considerações finais.

Figura 19 - Desenho de pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

### 3.7 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

A matriz de amarração é um instrumento proposto por Mazzon (1981), com a intenção de evidenciar a coerência das relações formadas entre as dimensões e os encaminhamentos de uma pesquisa, indicando a consistência metodológica da intervenção científica. Essa ferramenta, já reconhecida na administração, foi escolhida como forma de organizar a estrutura metodológica do trabalho e facilitar a compreensão do problema de pesquisa, dos objetivos, do modelo teórico adotado e das técnicas utilizadas na coleta dos dados (TELLES, 2001).

De acordo com Malhotra (2006), a principal importância da matriz de amarração consiste em fornecer uma visão panorâmica e sistematizada de como todos os elementos do projeto de pesquisa estão interconectados. A matriz de amarração pode ser visualizada no Quadro 9 a seguir.

Quadro 9 - Matriz de amarração da Tese

<b>TÍTULO DA TESE</b>		Influência das capacidades dinâmicas produtivas e do comportamento estratégico no desempenho organizacional: uma pesquisa nas microcervejarias artesanais
<b>PERGUNTA DE PESQUISA</b>		“Existe a influência das capacidades dinâmicas produtivas e do comportamento estratégico no desempenho organizacional das microcervejarias artesanais do RS?”.
<b>OBJETIVO GERAL</b>		Verificar se existe influência das capacidades dinâmicas produtivas e do comportamento estratégico no desempenho organizacional das microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul.
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 1</b>		Identificar o perfil das microcervejarias e de seus dirigentes;
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 2</b>		Verificar qual o tipo de comportamento estratégico é predominante entre as microcervejarias artesanais
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 3</b>		Analisar quais são as capacidades dinâmicas produtivas que mais se destacam na realidade das microcervejarias artesanais
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 4</b>		Verificar o atual cenário do desempenho organizacional das microcervejarias artesanais
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 5</b>		Verificar a relação existente entre os construtos capacidade dinâmica produtiva e desempenho organizacional, e essa relação moderada pelo comportamento estratégico nas microcervejarias artesanais
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 6</b>		Elaborar e validar instrumento de mensuração de capacidade dinâmica produtiva, baseado na cadeia produtiva das microcervejarias artesanais
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 7</b>		Verificar quais fatores e características impactam as microcervejarias artesanais
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 8</b>		Analisar quais impactos foram gerados pela pandemia de Covid 19, e quais ainda estão presentes
<b>REFERÊNCIA TEÓRICA</b>		Capacidade dinâmica
		Capacidade dinâmica produtiva
		Comportamento estratégico
		Desempenho organizacional
<b>MÉTODOLÓGICO</b>	<b>NATUREZA DA PESQUISA</b>	Aplicada; Descritiva; Exploratória
	<b>NATUREZA DOS DADOS</b>	Quantitativa e Qualitativa
	<b>TÉCNICA DE COLETA</b>	Survey e Entrevista em profundidade
	<b>PROCESSO DE AMOSTRAGEM</b>	Não Probabilística, por Conveniência; População: 310 microcervejarias do RS Amostra: 119 respondentes
	<b>MÉTODO DE TRATAMENTO DOS DADOS</b>	Modelagem de Equações Estruturais (SEM); Medidas descritivas (frequência, média e desvio padrão); Padronização dos escores; Análise de Condições Necessárias (NCA); Análise de conteúdo
<b>GRAU DE ABRANGÊNCIA</b>		Rio Grande do Sul

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Finalizada a exposição da matriz de amarração, introduz-se o Capítulo 4 que irá abordar a análise dos resultados da pesquisa.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados os resultados e as discussões que permitiram chegar aos objetivos propostos. Para propor uma melhor compreensão das fases Tese, a apresentação dos resultados seguirá a ordem dos objetivos específicos propostos, iniciando pela abordagem quantitativa e, logo depois, pela abordagem qualitativa.

### 4.1 ABORDAGEM QUANTITATIVA

Inicialmente, foram caracterizados os perfis das microcervejarias artesanais gaúchas e de seus dirigentes. Posteriormente, foram identificados os tipos de comportamentos estratégicos predominantes nas microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul, seguido pela análise de quais são as Capacidades Dinâmicas Produtivas que mais se destacam, assim como a verificação do atual cenário do desempenho organizacional das microcervejarias.

Em seguida, verificou-se a relação existente entre os construtos Capacidades Dinâmicas Produtivas e desempenho organizacional, cuja relação é moderada pelo comportamento estratégico. Por último, foi elaborado e validado o instrumento de mensuração do construto capacidade dinâmica produtiva com base na cadeia produtiva das microcervejarias artesanais, que foi utilizado durante a coleta de dados.

#### 4.1.1 Perfil das microcervejarias gaúchas e de seus dirigentes

O perfil das microcervejarias artesanais gaúchas e dos seus respectivos dirigentes possui informações que serão apresentadas mais adiante de forma textual. Ressalta-se que esses resultados se referem às 119 organizações que se propuseram a responder a pesquisa, de modo que não serão realizadas análises com diferentes grupos da amostra (análise multigrupo). No entanto, tais dados são relevantes para fins de caracterização do público respondente.

##### 4.1.1.1 Perfil das microcervejarias

As microcervejarias que participaram da pesquisa estão localizadas em 58 diferentes cidades do Rio Grande do Sul, conforme aponta o Quadro 10. A maioria, 16% (19), está localizada na capital Porto Alegre; 12% (14) na cidade de Caxias do Sul; e 6% (7) em Santa Cruz do Sul. A Figura 20 mostra o mapa que representa como essas cidades estão distribuídas

no estado.

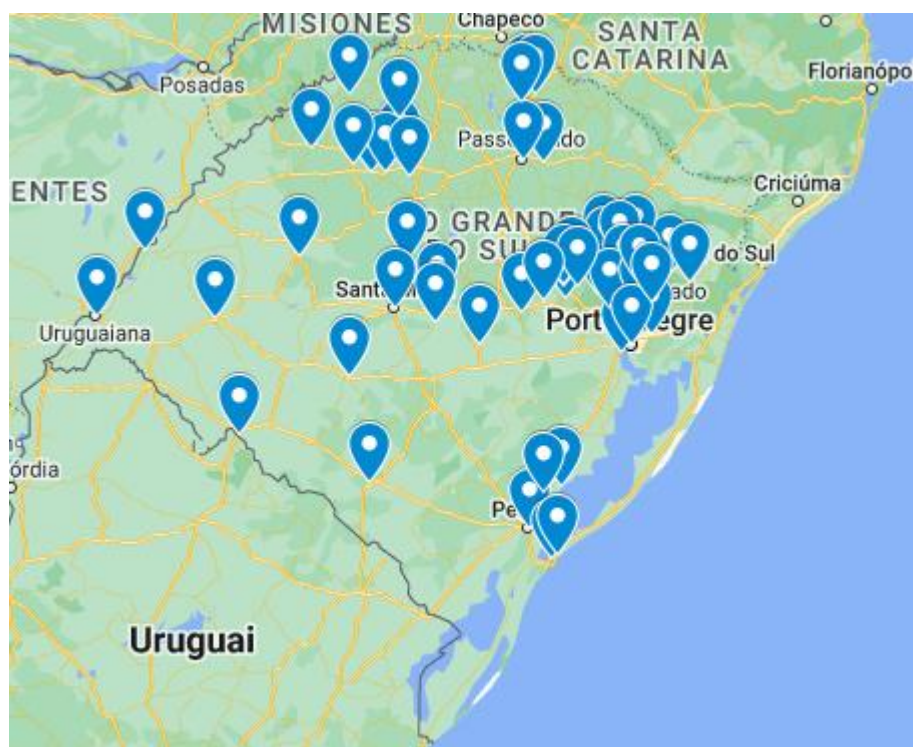
Quadro 10 - Cidades e quantidade de microcervejarias que participaram da pesquisa

CIDADE	QUANTIDADE DE CERVEJARIAS	CIDADE	QUANTIDADE DE CERVEJARIAS
Ajuricaba	1	Júlio de Castilhos	1
Alegrete	1	Lajeado	2
Alto Feliz	1	Mato Castelhano	1
Bagé	2	Montenegro	2
Barão de Cotegipe	1	Novo Hamburgo	2
Bento Gonçalves	2	Passo Fundo	1
Bom Retiro do Sul	1	Paulo Bento	1
Brochier	1	Pejuçara	1
Cachoeira do Sul	1	Pelotas	6
Canela	1	Picada Café	3
Canoas	1	Porto Alegre	19
Capela de Santana	1	Restinga Seca	1
Carlos Barbosa	1	Rio Grande	2
Caxias	14	Santa Cruz do Sul	7
Cerro Largo	1	Santa Maria	3
Colinas	1	Sant. do Livramento	2
Coronel Barros	1	Santiago	1
Dois Irmãos	3	Santo Ângelo	1
Dona Francisca	2	Santo Augusto	1
Erechim	2	São Franc. de Paula	2
Estância Velha	1	São Gabriel	1
Estrela	1	São José no Norte	1
Farroupilha	1	São Lourenço do Sul	1
Feliz	2	Sapiranga	1
Gravataí	1	Teutônia	1
Guaíba	1	Turuçu	1
Horizontina	1	Uruguaiana	1
Ijuí	1	Venâncio Aires	3
Itaqui	1	<b>TOTAL</b>	<b>119</b>
Ivoti	1		

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Figura 20 - Mapa de distribuição no estado do RS das cidades das microcervejarias que

participaram da pesquisa



Fonte: Google Maps (2024).

Considerando as regiões, conforme representa o Quadro 11, a maior quantidade das microcervejarias que responderam a pesquisa, 34% (41), pertencem à região Metropolitana, englobando 16 cidades. A segunda região com maior representatividade foi a Central, que representa 21% (25) das empresas respondentes, o que corresponde a 13 cidades.

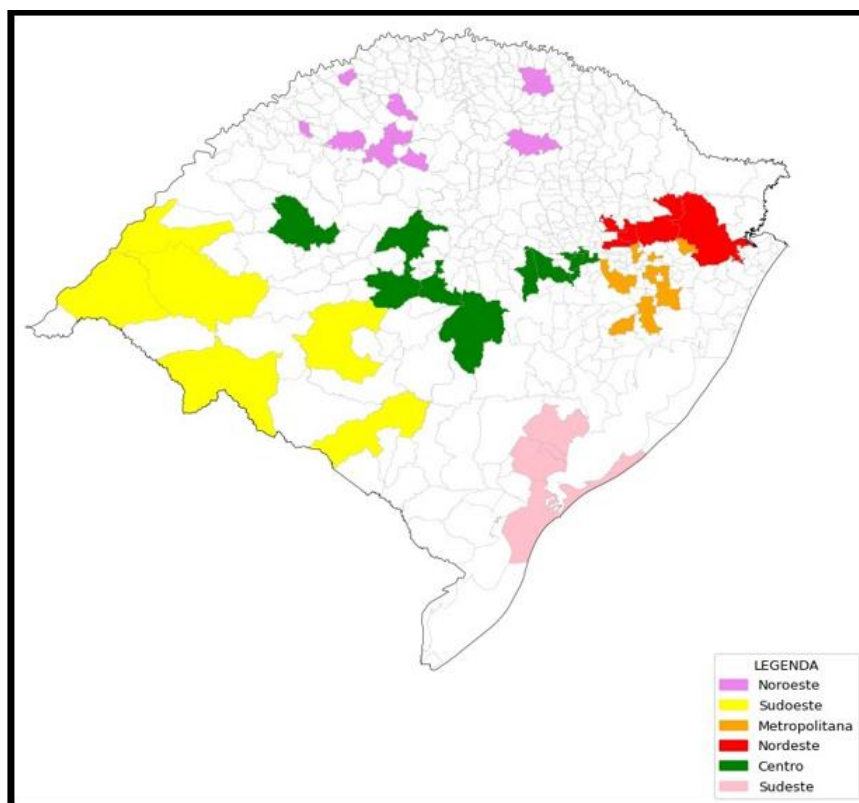
A terceira região com mais empresas que responderam a pesquisa foi a região Nordeste, que abrange a maioria das cidades da serra gaúcha, com 18% (21), englobando um total de 5 cidades. Na sequência, a região Noroeste representa 12% (14) dos respondentes, o que corresponde a 13 cidades. A região Sudeste obteve 8% (10) da amostra, com 5 cidades, enquanto a região com menor representatividade na pesquisa foi a Sudoeste, com 7% (8) dos respondentes, o que corresponde a 6 cidades.

Quadro 11 - Regiões das microcervejarias que participaram da pesquisa

REGIÃO	QUANTIDADE DE CERVEJARIAS	CIDADES
<b>Metropolitana</b>	41	Alto Feliz, Brochier, Canela, Canoas, Capela de Santana, Dois Irmãos, Estância Velha, Feliz, Gravataí, Guaíba, Ivoti, Montenegro, Novo Hamburgo, Picada Café, Porto Alegre, Sapiranga
<b>Central</b>	25	Bom Retiro do Sul, Cachoeira do Sul, Colinas, Dona Francisca, Estrela, Júlio de Castilhos, Lajeado, Restinga Seca, Santa Cruz do Sul, Santa Maria, Santiago, Teutônia, Venâncio Aires
<b>Nordeste</b>	21	Bento Gonçalves, Carlos Barbosa, Caxias, Farroupilha, São Francisco de Paula
<b>Noroeste</b>	14	Ajurucaba, Barão de Cotegipe, Cerro Largo, Coronel Barros, Erechim, Horizontina, Ijuí, Mato Castelhano, Passo Fundo, Paulo Bento, Pejuçara, Santo Ângelo, Santo Augusto,
<b>Sudeste</b>	10	Pelotas, Rio Grande, São José do Norte, São Lourenço do Sul, Turucu
<b>Sudoeste</b>	8	Alegrete, Bagé, Itaqui, Santana do Livramento, São Gabriel, Uruguaiana

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Figura 21 - Mapa das cidades e regiões das microcervejarias que participaram da pesquisa

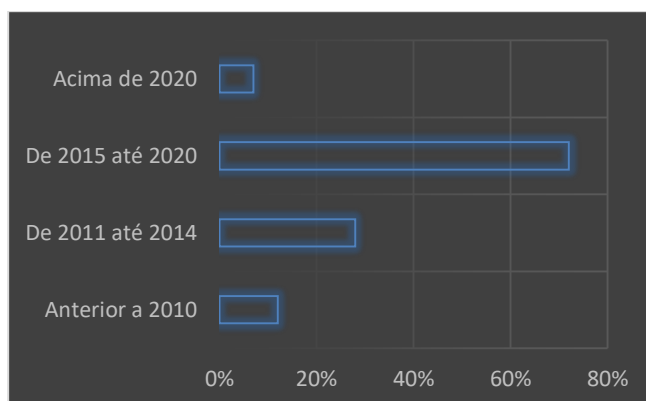


Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Em relação ao ano de fundação das empresas, conforme apresentado no Gráfico 1,

verificou-se que 10% (12) foram fundadas antes do ano de 2010; 24% (28) foram fundadas de 2011 a 2014; e a grande maioria foi fundada no intervalo dos anos de 2015 a 2020, com 61% (72) dos respondentes; e somente 6% (7) foram fundadas após o ano de 2020.

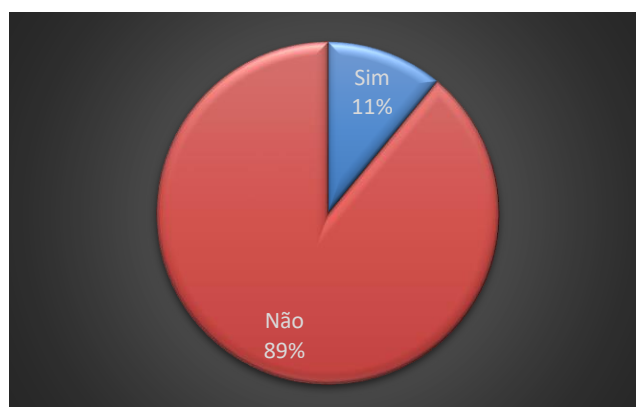
Gráfico 1 - Ano de fundação das empresas



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

No mercado de microcervejarias artesanais, há um modelo de negócio conhecido como cervejaria cigana, que, na definição de Chaves (2016), se refere à microcervejaria que não possui uma fábrica própria - seja por decisão estratégica ou por falta de equipamentos -, que terceiriza as etapas da produção. Conforme evidenciado na pesquisa, 89% (106) das microcervejarias não são ciganas, ou seja, são empresas que produzem sua própria cerveja, e 11% (13) são cervejarias ciganas, que terceirizam sua produção em outras fábricas, conforme ilustra o Gráfico 2.

Gráfico 2 - Microcervejarias ciganas e não ciganas



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Verificou-se que o capital inicial investido nas empresas varia de 5 mil reais até 7

milhões de reais. Dentre os resultados, identificou-se que 29% (34) das microcervejarias começaram suas atividades com investimento inicial de até 50 mil reais; 20% (24) com capital que varia de 51 mil a 150 mil reais; 17% (20) com capital inicial de 151 mil a 400 mil reais; 13% (15) com investimento inicial na faixa dos 401 mil a 1 milhão de reais; e 7% (8) com investimento inicial superior a 1 milhão de reais. Do total de 119 respondentes, o equivalente a 15% (18) não respondeu a essa pergunta. O Gráfico 3 evidencia o capital inicial investido nas microcervejarias que responderam à questão.

Gráfico 3 - Capital inicial investido pelas microcervejarias artesanais

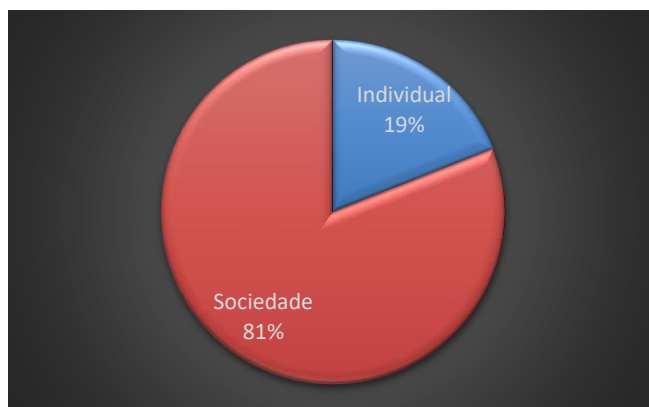


Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

No que se refere ao quadro societário das empresas, 81% (96) dos respondentes informaram que possuem sócios na microcervejarias, enquanto 19% (23) são empresas individuais. Das empresas que possuem um quadro societário, 51% (49) disseram tratar-se de uma empresa familiar, outros 49% (47) são empresas de perfil não familiar. Ainda sobre o quadro societário, considerando os 62% (74) das microcervejarias artesanais que responderam à pesquisa, todos os sócios trabalham na empresa; já para 38% (45), nem todos os sócios que constam no quadro social trabalham na empresa. Esses dados estão melhor representados nos Gráficos 4, 5 e 6.

Gráfico 4 - Quadro societário





Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Gráfico 5 - Empresa familiar



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Gráfico 6 - Sócios que trabalham na empresa



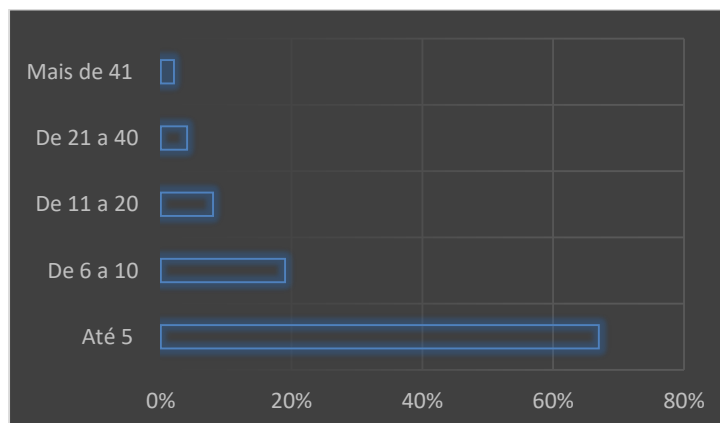
Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Ao serem questionados sobre o número de filiais que as microcervejarias possuem, a

grande maioria, 87% (103), informou não possuir filiais, ou seja, possuem somente a matriz; outros 11% (13) possuem 1 filial; 2% (2) possuem 2 filiais; apenas 1% (1) possui 3 filiais.

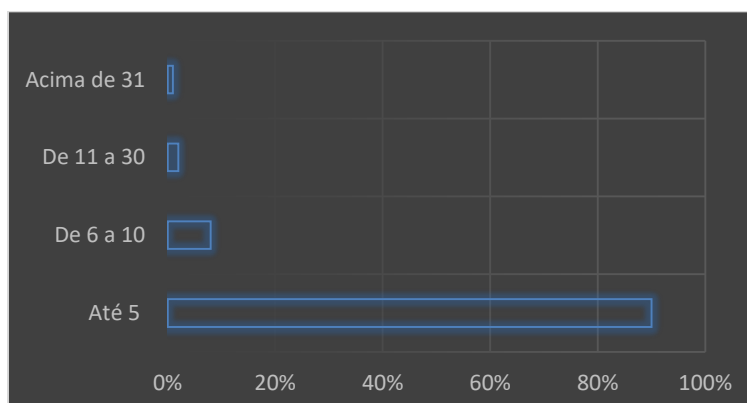
Outra questão abordada com os respondentes diz respeito ao número total de funcionários que as empresas possuem (Gráfico 7). Nesse aspecto, 67% (80) informaram possuir até 5 funcionários; 8% (9) de 6 a 10 funcionários; 8% (9) de 11 a 20 funcionários; 4% (5) de 21 a 40 funcionários; e apenas 2% (2) possuem acima de 41 funcionários. Já em relação à quantidade de funcionários que trabalham apenas no setor produtivo da empresa, conforme ilustra o Gráfico 8, 90% (107) possuem até 5 funcionários; 8% (9) de 6 a 10; e apenas 3% (3) possuem acima de 11 funcionários no setor produtivo das microcervejarias.

Gráfico 7 - Quantidade de funcionários na empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Gráfico 8 - Quantidade de funcionários no setor produtivo



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Outro dado abordado foi o número de empresas que possui mestre cervejeiro, entre as

quais 65% (77) afirmaram possuir mestre cervejeiro, enquanto os outros 35% (42) informaram não possuir, conforme evidenciado no Gráfico 9.

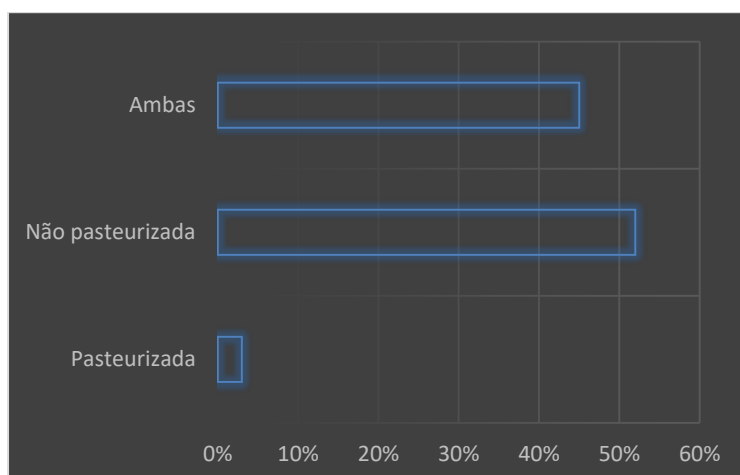
Gráfico 9 - Empresas que possuem mestre cervejeiro



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Em termos de produção, observou-se que 52% (62) das microcervejarias produzem somente cervejas não pasteurizadas, ou seja, as chamadas cervejas vivas, que possuem um prazo de validade menor. Já 45% (54) produzem tanto cervejas pasteurizadas como não pasteurizadas, e somente 3% (3) produzem somente cervejas pasteurizadas, conforme o Gráfico 10.

Gráfico 10 - Produção de cervejas pasteurizadas e não pasteurizadas



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Outra questão abordou quais são os tipos de envase utilizados pelas microcervejarias, configurando uma questão de múltipla escolha. Assim, o respondente poderia escolher todos os

tipos de envase trabalhados pela empresa.

Observou-se que quase a totalidade das empresas, 97% (116), envasam seus produtos com barril inox; o barril plástico (em PET) também é utilizado por 64% (76) dos respondentes, enquanto 82% (97) dos respondentes informaram que, atualmente, trabalham com garrafas do tipo PET, uma escolha que se intensificou para muitas empresas durante o período da pandemia de Covid-19 devido à escassez das garrafas de vidro, além de ser uma forma de baratear e diluir o produto em menores quantidades, facilitando seu destino ao consumidor final.

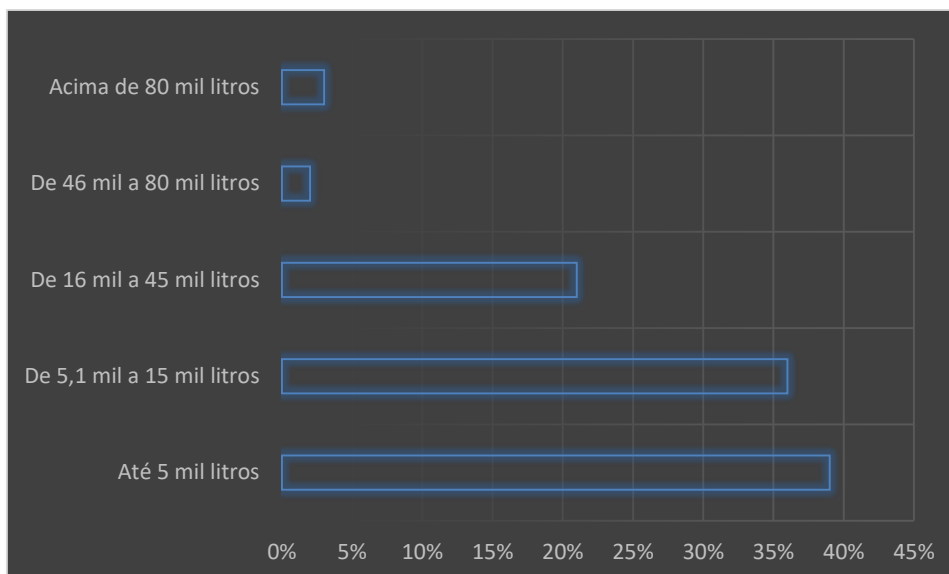
Em relação às garrafas de vidro de 500ml, 600ml, 1L ou 1,5L, verificou-se de 52% (62) das empresas utilizam esse tipo de envase, já 24% (29) informaram que envasam seus produtos em latas de 350ml, 355ml, 473ml ou 500ml.

Outro dado importante coletado nas entrevistas diz respeito à quantidade (em litros) de produção de cada empresa. Essa questão mostra-se bem eclética, pois existem empresas que produzem em torno de mil litros no mês, assim como há empresas que produzem uma média mensal de 1,5 milhão de litros.

Assim, verificou-se que 39% (46) empresas produzem até 5 mil litros/mês; 36% (43) produzem de 5,1 mil a 15 mil litros/mês; 21% (25) produzem de 16 mil a 45 mil litros/mês; e apenas 5% (5) das microcervejarias artesanais produzem acima de 45 mil litros/mês.

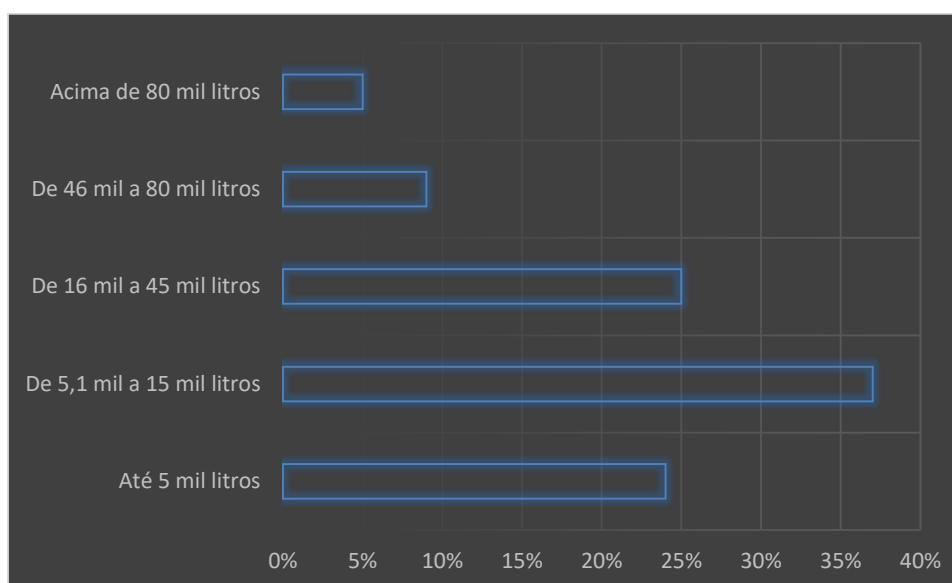
Já em relação à capacidade produtiva desses mesmos respondentes, pode-se notar que muitos deles possuem equipamentos ociosos: 24% (28) informaram ter condições de produzir até 5 mil litros de cerveja/mês; 37% (44) têm capacidade produtiva de 5,1 mil a 15 mil litros/mês; 25% (30) produzem de 16 mil a 45 mil litros/mês; e 14% (17) empresas informam ter condições de produzir acima de 46 mil litros/mês. Os Gráficos 11 e 12 ilustram essas informações.

Gráfico 11 - Quantidade de produção (em litros)



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Gráfico 12 - Capacidade de produção (em litros)



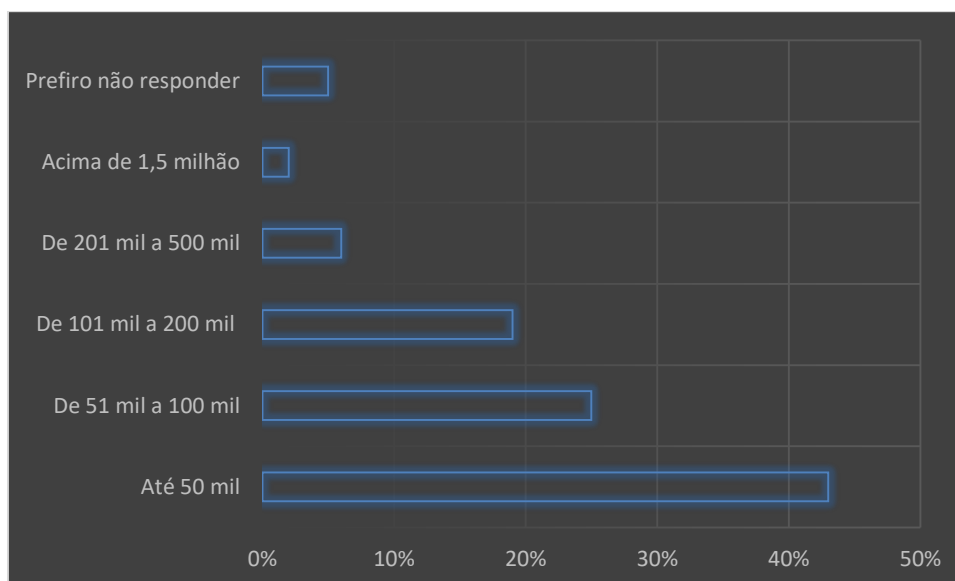
Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Para finalizar o perfil das empresas, investigou-se o faturamento bruto das microcervejarias artesanais gaúchas que responderam ao questionário, conforme indica o Gráfico 13. Pode-se perceber que existem empresas com faturamento que não passam de 50 mil Reais mensais, assim como uma empresa que faturamento médio mensal superior aos 2 milhões de reais.

De forma geral, 43% (51) faturam até 50 mil reais por mês; 25% (30) faturam de 51 mil a 100 mil reais por mês; 19% (23) faturam uma média mensal de 101 mil a 200 mil reais; 6%

(7) arrecadam de 201 mil a 500 mil reais por mês; e 2% (2) possuem um faturamento médio mensal acima de 1,5 milhões. Um total de 5% (6) dos respondentes preferiu não responder a essa pergunta.

Gráfico 13 - Faturamento médio mensal bruto



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Outro dado abordado para identificar o perfil das microcervejarias, conforme mostra o Gráfico 14, foi em relação ao local onde está sediada a empresa, se em imóvel próprio ou alugado. A maioria dos respondentes, 54% (64), informou que o espaço é alugado, já o restante, 46% (55), possui sede própria, o que permite economizar, ou destinar para outros fins, o valor que seria gasto com aluguel.

Após a identificação do o perfil das microcervejarias artesanais gaúchas que participaram da pesquisa, o tópico seguinte se dedicará à análise do perfil dos respondentes da pesquisa.

Gráfico 14 - Sede da empresa própria ou alugada.

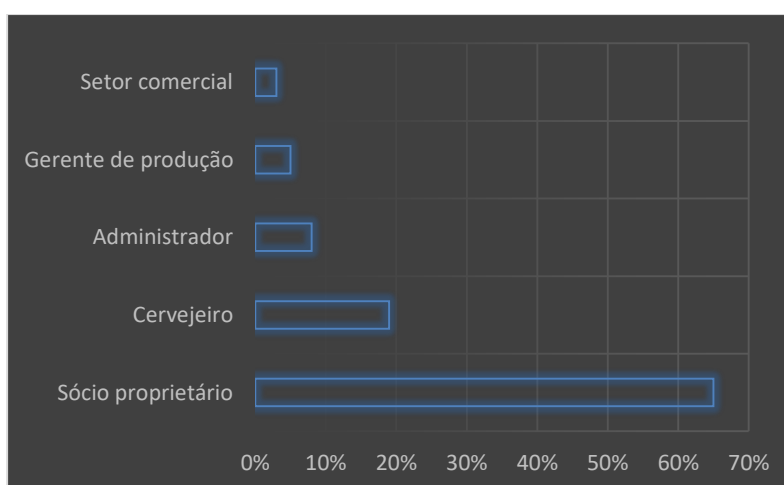


Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

#### 4.1.1.2 Perfil dos dirigentes/respondentes da pesquisa

Para iniciar a análise relacionada ao perfil dos respondentes da pesquisa, serão identificados os cargos das pessoas que foram designadas, ou que se propuseram, a responder ao questionário. Conforme a expectativa do pesquisador, e melhor evidenciado no Gráfico 15, verificou-se que a grande maioria dos respondentes se intitularam como sócios-proprietários, correspondendo a 65% (77). Outros 19% (23) foram classificados no cargo de cervejeiro (a) da empresa; 8% (9) afirmaram ser os administradores; 5% (6) denominaram-se como gerentes de produção; e os 3% (4) restantes informaram ser do setor comercial das empresas.

Gráfico 15 - Cargos dos respondentes da pesquisa

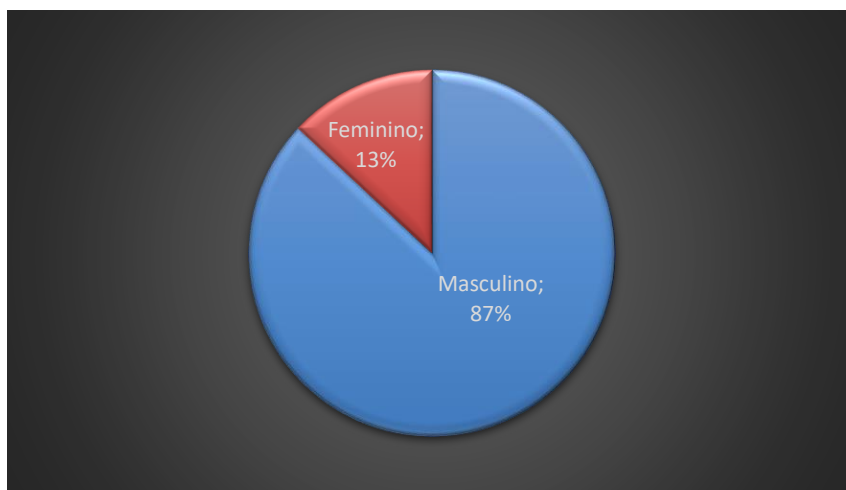


Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Em relação ao gênero dos respondentes, identificou-se que a maioria, 87% (104), correspondem ao gênero masculino, e apenas 13% (15) do feminino, sendo que nenhum

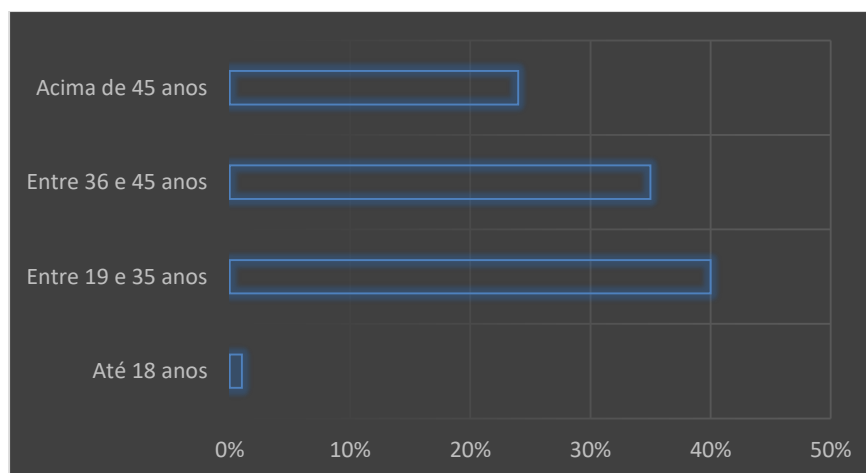
respondente se identificou com outro gênero. Em relação à faixa etária dos respondentes das microcervejarias participantes, apenas 1% (1) possui até 18 anos; a maioria, com 40% (48), possui entre 19 e 35 anos; 35% (42) possui entre 36 e 45 anos; e 24% (28) possui idade acima de 45 anos. Os Gráficos 16 e 17 demonstram esses números.

Gráfico 16 - Gênero dos respondentes



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Gráfico 17 - Faixa etária dos respondentes



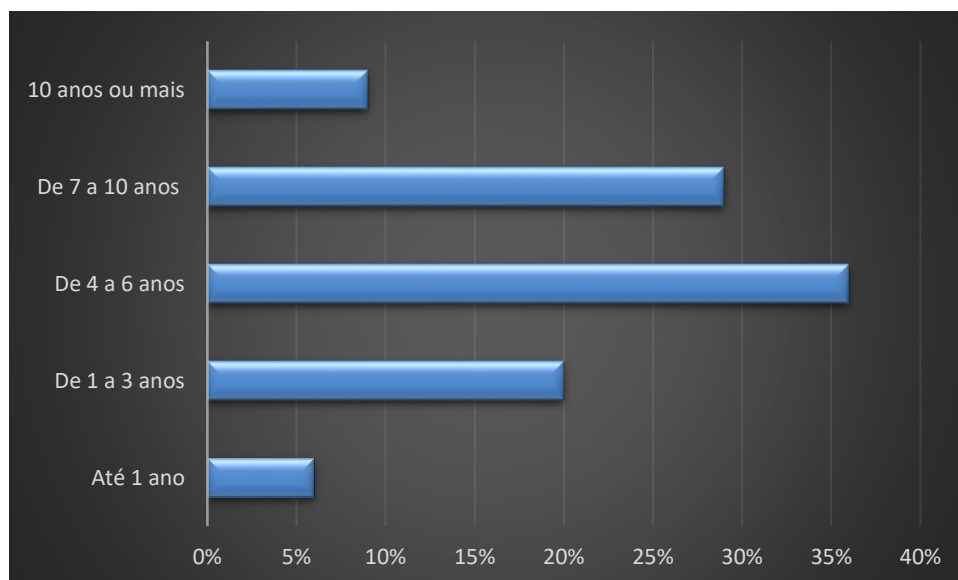
Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Ao analisar o tempo em que os respondentes estão na empresa, pode-se perceber, conforme Gráfico 18, que 6% (7) estão no máximo há 1 ano trabalhando nas microcervejarias; 20% (24) estão de 1 a 3 anos; a maioria dos respondentes 36% (43) estão de 4 a 6 anos; outros



29% (35) estão de 7 a 10 anos; e os 9% (10) restantes estão há mais de 10 anos trabalhando na empresa que representaram na presente pesquisa.

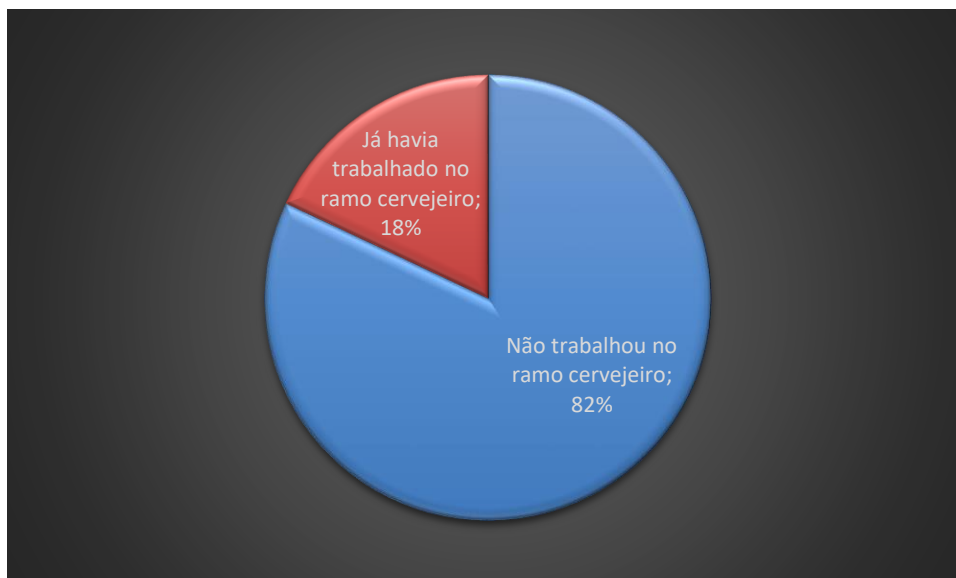
Gráfico 18 - Tempo que trabalha na empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

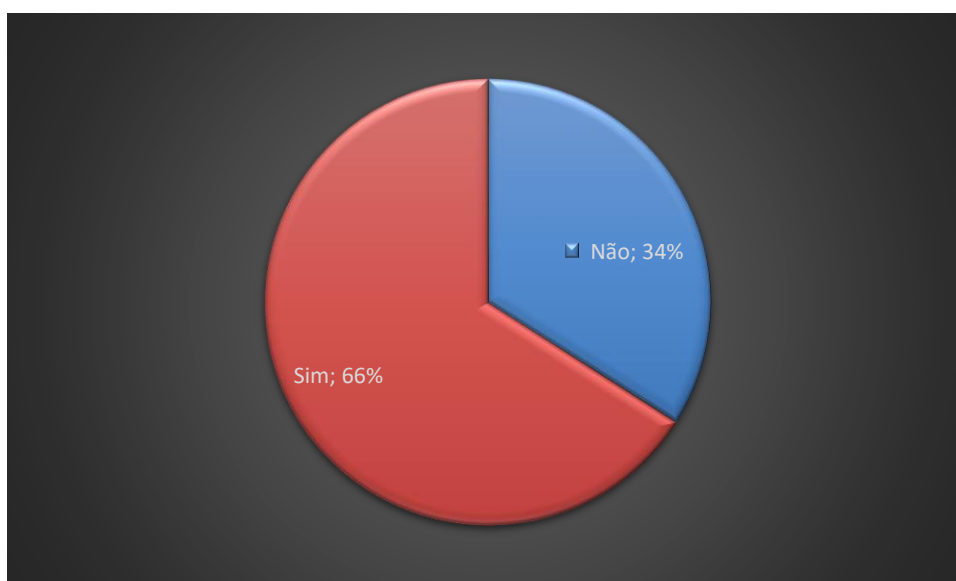
Dos representantes das microcervejarias que colaboraram respondendo ao questionário de pesquisa, observou-se que 82% (98) não possuíam emprego anterior relacionado ao ramo cervejeiro; somente os outros 18% (21) já possuíam experiência trabalhando em outras empresas do ramo. Do total dos 119 respondentes, 66% (79) informaram já ter realizado algum curso cervejeiro para ter, pelo menos, uma noção do que é e de como se procede o processo produtivo cervejeiro; já os outros 34% (40) informaram que nunca haviam realizado um curso na área, porém, inúmeros destes possuem o conhecimento do processo produtivo. Os Gráficos 19 e 20 mostram esses dados.

Gráfico 19 - Emprego anterior relacionado ao ramo cervejeiro



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Gráfico 20 - Já realizou curso cervejeiro



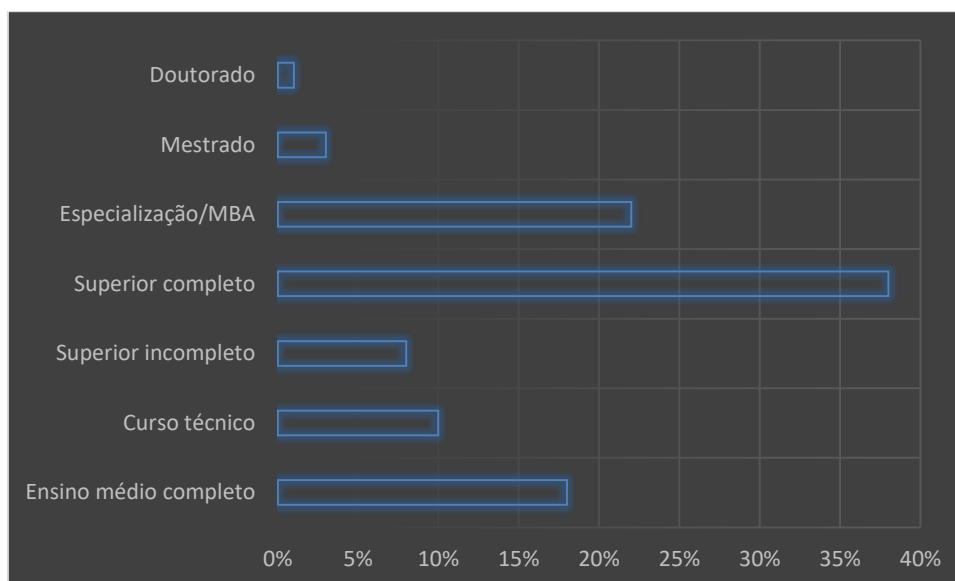
Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Em termos de escolaridade, conforme representa o Gráfico 21, verificou-se que nenhum dos respondentes possui apenas o ensino fundamental; enquanto 18% (21) possui pelo menos o ensino médio completo. Já outros 10% (12) dos representantes das empresas informaram ter como nível de escolaridade o curso técnico, alguns até mesmo o tecnólogo em cerveja oferecido por algumas instituições; 8% (9) possuem curso superior incompleto, sendo alguns em andamento.

A grande maioria dos respondentes, 38% (46) informaram possuir curso superior completo,

dividido em diversas áreas. Outros 22% (27) informaram possuir especialização e/ou MBA em determinadas áreas; 3% (3) dos respondentes possuem mestrado e apenas 1%, o que equivalente a 1 dos respondentes, informou ter doutorado com estudos voltados ao setor cervejeiro.

Gráfico 21 - Nível de escolaridade dos respondentes

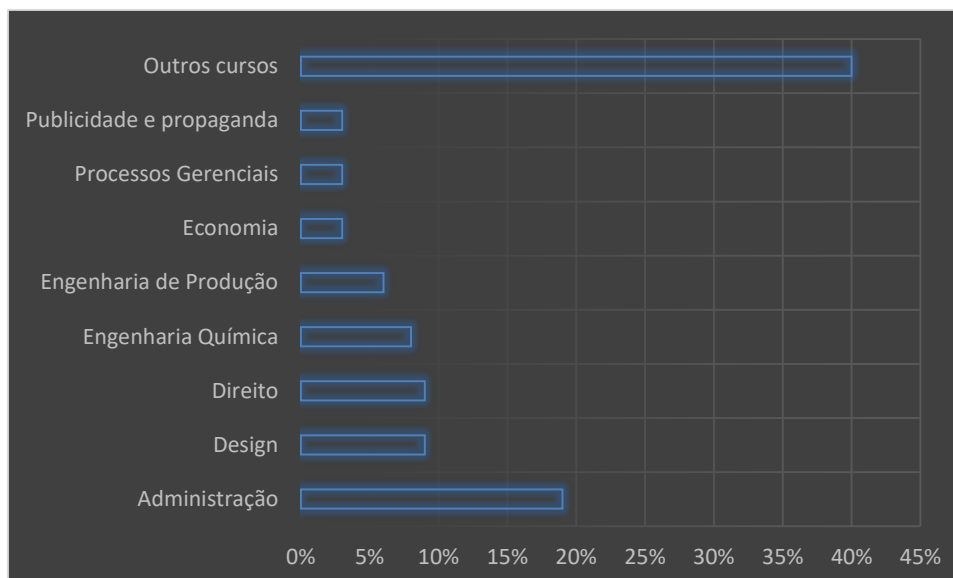


Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Finalizando a análise dos respondentes da pesquisa, foi feito um recorte considerando aqueles que informaram possuir desde o curso superior incompleto até o nível de doutorado, conforme mostra o Gráfico 22.

Seguem os principais cursos superiores e/ou de pós-graduação em que os respondentes se enquadram: 19% (16) Administração; 9% (8) Design; 9% (8) Direito; 8% (7) Engenharia Química; 6% (5) Engenharia de Produção; 3% (3) Economia; 3% (3) Processos Gerenciais; 3% (3) Publicidade e Propaganda. Outros 40% dividem-se em 29 variados cursos superiores, dentre os quais apenas 1 dos respondentes informou possui curso superior ou de pós-graduação em cerveja.

Gráfico 22 - Curso superior dos respondentes



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A seguir, será apresentado um breve resumo dos perfis com as características que mais se destacaram em relação às empresas e aos respondentes.

O perfil que mais se destacou, dentre as microcervejarias artesanais do estado do Rio Grande do Sul que responderam ao questionário de pesquisa, corresponde a empresas que, em grande maioria, estão situadas na região metropolitana, mais especificamente na cidade de Porto Alegre.

Elas foram fundadas entre os anos de 2015 e 2020 e, majoritariamente, não são cervejarias ciganas. Em geral, as atividades iniciaram com um capital de, no máximo, 50 mil reais, com perfil de empresas familiares com um quadro societário de pelo menos 2 sócios, em que a maioria trabalha nas empresas. Grande parte das empresas não possui filiais, a sede é alugada e conta com, no máximo, até 5 funcionários. Tanto no quadro total da empresa quanto somente no setor produtivo, há um mestre cervejeiro.

Quase a totalidade das microcervejarias participantes envasam seus produtos em barril inox, com uma produção média de, no máximo, 5 mil litros/mês, porém, com capacidade produtiva mensal de até 15 mil litros, em que se obtém um faturamento médio mensal de até 50 mil reais.

Ao analisar o perfil que mais se destacou entre os respondentes da pesquisa, evidencia-se que a maioria dos participantes foram os próprios sócios-proprietários, do sexo masculino, com idades de 19 a 35 anos, que estão na empresa de 4 a 6 anos. Conforme o resultado majoritário, não havia experiência em trabalho anterior relacionado ao setor cervejeiro, porém, se destaca a realização de algum curso relacionado à cerveja.

A grande parte dos respondentes informou possuir curso superior completo, predominantemente o curso de Administração, mas apenas um dos respondentes possui doutorado com ênfase no setor de cervejas artesanais. Também há um destaque também para a heterogeneidade em relação à formação dos respondentes, uma vez que foram mapeados 37 diferentes cursos de nível técnico e superior.

Após realizar a análise do perfil dos respondentes da pesquisa, o próximo item irá responder ao objetivo específico de verificar qual tipo de comportamento estratégico é predominante entre as microcervejarias artesanais.

#### **4.1.2 Comportamento estratégico das microcervejarias artesanais do RS**

Nesta seção, serão apresentados os resultados das análises realizadas para atingir o objetivo específico de “verificar qual o tipo de comportamento estratégico é predominante entre as microcervejarias artesanais”. A relevância deste objetivo e, conseqüentemente, da análise executada, está em estimar como as microcervejarias artesanais gaúchas se comportam em relação às suas estratégias, com a utilização dos estudos e questionário do Ciclo Adaptativo de Miles e Snow (1978).

Tais resultados derivam das 11 questões do questionário da pesquisa, com 4 alternativas de resposta em cada questão. Cada alternativa representa um dos seguintes perfis da empresa: prospectoras, analíticas, defensivas ou reativas.

As 4 primeiras questões do questionário representam o problema empreendedor do ciclo adaptativo, que se referem respectivamente às dimensões de: caracterização dos produtos oferecidos, imagem no mercado, tempo gasto em monitorar as mudanças e tendências no mercado, e motivos do crescimento ou diminuição da demanda.

As 3 questões seguintes representam o problema de engenharia, que remetem respectivamente às dimensões de: metas mais importantes, caracterização das competências e habilidades dos funcionários, e mecanismo de proteção dos concorrentes. Por fim, as últimas 4 questões representam o problema administrativo, que envolvem respectivamente as dimensões de: concentração do gerenciamento, preparação para o futuro, descrição da estrutura, e procedimentos de avaliação do desempenho.

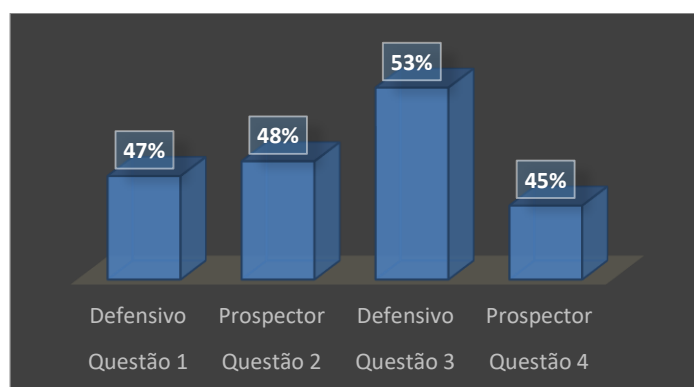
Estudando o comportamento estratégico conforme o ciclo adaptativo (MILES; SNOW, 1978), pode-se observar que, em cada uma das quatro dimensões referentes ao problema empreendedor, destacaram-se apenas 2 tipos de comportamento, o prospectador e o defensivo. Na dimensão que analisa a “caracterização dos produtos oferecidos” (1ª questão do construto), o

comportamento com maior frequência foi o “defensivo”, que obteve 47% das respostas. Na análise da dimensão “imagem no mercado” (2ª questão do construto), o comportamento “prospector” obteve maior frequência, correspondendo a 48%.

Na análise da dimensão “tempo gasto em monitorar as mudanças e tendências no mercado” (3ª questão do construto), o comportamento do tipo “defensivo” destacou-se novamente, com 53%. Por fim, na dimensão que analisa os “motivos do crescimento ou diminuição da demanda” (4ª questão do construto), o comportamento que mais teve respostas foi, novamente, o “prospector”, com 45% das respostas.

Em relação à média geral do problema empreendedor, o comportamento “defensivo” foi predominante entre os respondentes, com 31%, seguido pelo prospector, com 28%. O Gráfico 23 ilustra os tipos de comportamento estratégico que mais se destacam nas microcervejarias artesanais gaúchas nas 4 questões que compõem o problema empreendedor.

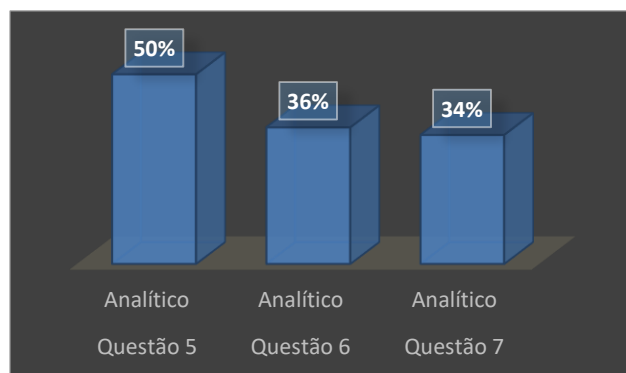
Gráfico 23 - Comportamentos estratégicos que mais se destacam nas dimensões do problema empreendedor



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Nas três dimensões do problema de engenharia (5ª, 6ª e 7ª questões), verificou-se que o comportamento “analítico” é o mais frequente. O comportamento “analítico”, conforme evidenciado no Gráfico 24, aparece predominantemente nas 3 dimensões “metas mais importantes”, com 50% das respostas; “caracterização das competências e habilidades dos funcionários” com 36%; e “mecanismo de proteção dos concorrentes”, com 34% dos respondentes. Assim, o comportamento estratégico “analítico” foi predominante no problema de engenharia, com média de 40% das respostas.

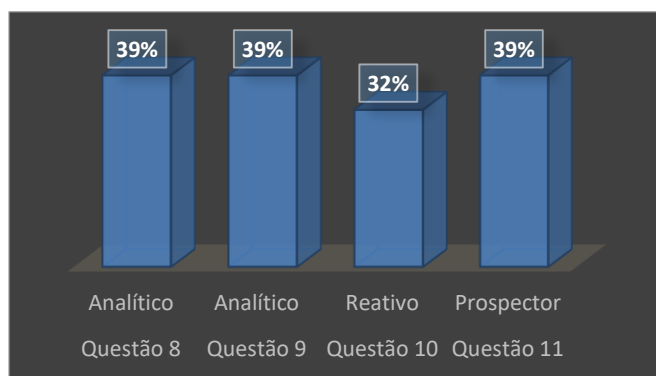
Gráfico 24 - Comportamentos estratégicos que mais se destacam nas dimensões do problema de engenharia



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Nas quatro dimensões do problema administrativo, observou-se que o comportamento “analítico” se destaca nas dimensões “concentração do gerenciamento” e “preparação para o futuro” (8ª e 9ª questões), ambas com 39% das respostas. Na dimensão “descrição da estrutura” (10ª questão), o comportamento “reativo” foi o mais respondido, com 32%; já na dimensão “Procedimentos de avaliação do desempenho” (11ª questão), o comportamento estratégico “prospector” lidera com 39%. O Gráfico 25 apresenta esses resultados.

Gráfico 25 - Comportamentos estratégicos que mais se destacam nas dimensões do problema administrativo



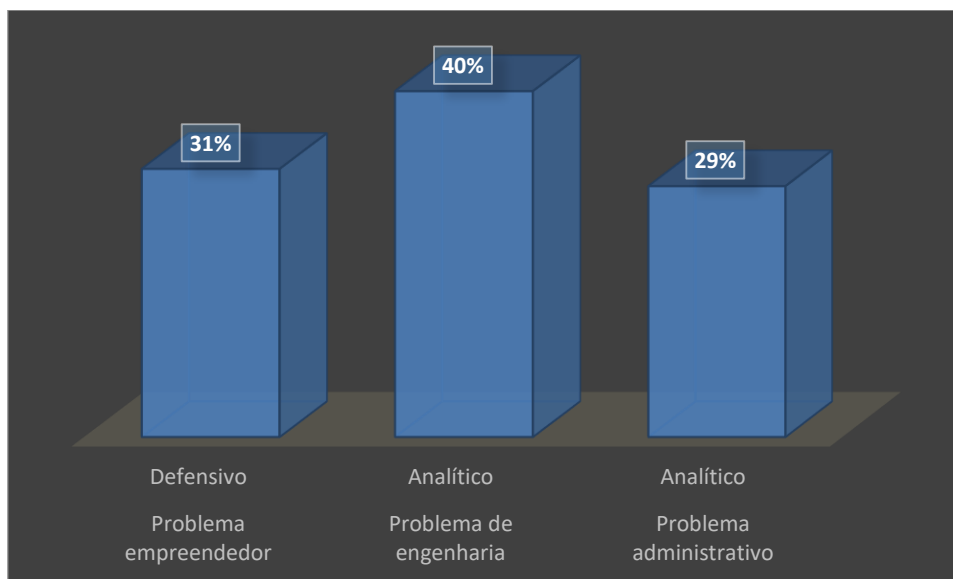
Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Em geral, no problema administrativo, o comportamento estratégico do tipo “analítico” foi o perfil que mais se destacou, com 30% das respostas, seguido pelo “prospector” com 26%, “defensor”, com 27%, e por último o reativo, com 19%.

De acordo com o modelo do ciclo adaptativo proposto por Miles e Snow (1978), as microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul apresentaram, predominantemente, o

comportamento estratégico “defensivo” diante do problema empreendedor, com 31%. Já nos problemas de engenharia e administrativo, o comportamento estratégico predominante foi o “analítico”, com 40% e 29% respectivamente. O Gráfico 26 expressa esses dados.

Gráfico 26 - Comportamentos estratégicos que mais se destacam nos respectivos tipos de problemas



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Analisando o comportamento estratégico geral adotado pelas microcervejarias artesanais gaúchas que participaram da pesquisa (conforme o Gráfico 27), e considerando as 11 dimensões já analisadas dos problemas, conclui-se que a maior frequência foi o comportamento ANALÍTICO, com 30% (36 empresas).

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

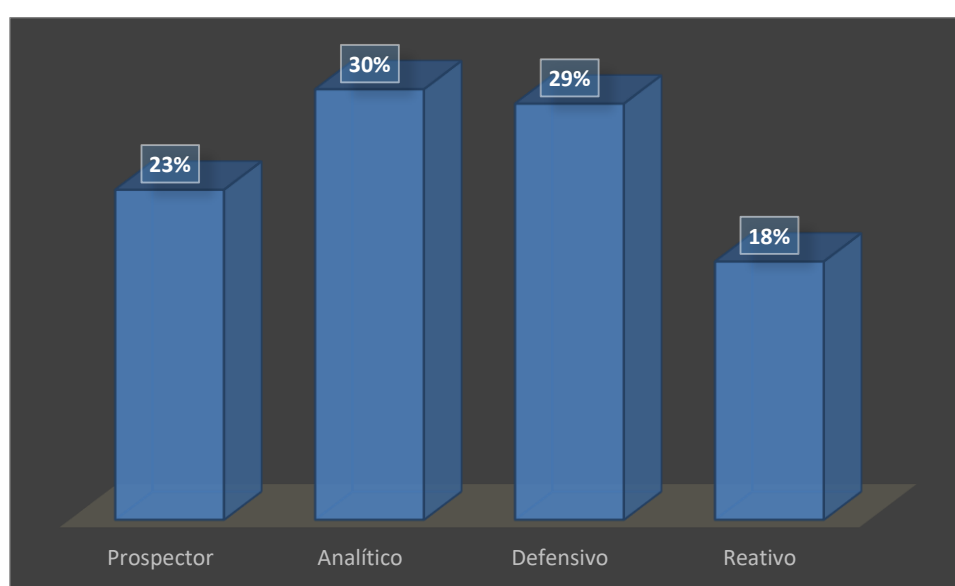
O comportamento analítico pode ser entendido no contexto de microcervejarias que possuem uma rotina de produtos e processos já definidos, mas também estão em busca do novo. Porém, as empresas não são responsáveis por dar o passo inicial atrás do novo, na verdade, aguardam outras empresas, mais abertas para as inovações (as prospectoras), inventarem algum



novo processo ou produto, para depois analisar a viabilidade e fazer o mesmo.

Trata-se de microcervejarias que entendem a respeito de determinado estilo de cerveja, ou das formas de atender seus clientes, ou ainda de algum novo processo para fabricação de produtos que está sendo implementado pelo concorrente, para que também possa dar certo na sua realidade.

Gráfico 27 - Tipos de comportamento estratégicos das microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

O segundo comportamento mais frequente nas microcervejarias é o DEFENSIVO, com 29% (34 empresas). Esse resultado indica que a maioria das organizações tem estreito domínio produto-mercado. Nesse caso, os gestores são altamente especialistas em área limitada de operações da organização e não tendem a realizar pesquisas em busca de novas oportunidades fora de seus domínios. Como resultado, essas organizações raramente precisam fazer grandes ajustes em sua tecnologia, estrutura ou métodos de operações. Em vez disso, dedica-se atenção primária para melhorar a eficiência das operações existentes (MILES; SNOW, 1978).

Nesta pesquisa, o comportamento estratégico defensivo está apenas 1% atrás do analítico, ou seja, os resultados são muito próximos. Isso evidencia que grande parte das microcervejarias artesanais gaúchas que responderam à pesquisa apresenta um comportamento de satisfação em relação à sua realidade de processos e de produtos.

Significa que elas procuram executar bem as suas atividades, isto é, procuram manter

um produto sempre com a mesma qualidade, bem como o seu ambiente fabril de modo a continuar atendendo as necessidades da empresa. Também se mantém um bom padrão de atendimento aos clientes, seja na venda rápida na microcervejaria ou nas empresas que possuem visitação e *Beer Garden*, com o foco principal de manter os clientes que já possuem.

O comportamento estratégico PROSPECTOR é o terceiro mais recorrente nas microcervejarias gaúchas, com 23% (27 empresas). Conforme defendem os autores Miles e Snow (1978), os prospectores têm como característica a contínua busca por oportunidades de mercado, já que regularmente respondem às tendências emergentes do meio ambiente. Assim, essas organizações são, muitas vezes, as criadoras de mudança e podem gerar incerteza nos concorrentes; no entanto, devido à sua forte preocupação para a criação de produto e mercado, pecam na eficiência.

Dentro da realidade das microcervejarias artesanais, os prospectores são aqueles que estão constantemente inovando, sejam por meio de novos sabores de cervejas, os chamados “alquimistas”, ou investindo em novos nichos de cliente, novos processos produtivos e promoções. Essas são as microcervejarias que costumam implementar alguma novidade e, posteriormente, são seguidas pelas outras, como as analíticas.

O comportamento estratégico em que as microcervejarias artesanais do RS menos se enquadram é o REATIVO, com 18% (22 empresas). Algumas empresas possuem o comportamento estratégico reativo devido a uma série de fatores que limitam sua capacidade de responder eficazmente às mudanças e incertezas do ambiente organizacional. O comportamento reativo, segundo os autores Miles e Snow (1978), resulta em organizações cujos gestores frequentemente percebem as mudanças e as incertezas que afetam o ambiente organizacional, mas são incapazes de responder de forma eficaz. Esta inércia é causada pela falta de relação consistente entre estratégia e estrutura, resultando em raros ajustes de qualquer tipo que, quando realizados, ocorrem por pressões ambientais, em vez de serem iniciativas proativas.

Ainda em consonância com os estudos de Miles e Snow (1978), empresas com comportamento estratégico reativo representam o fracasso estratégico (ou inexistência de estratégia), o que pode levar essas organizações a não resistirem às inconstâncias ambientais e/ou à concorrência, tendo em vista o crescimento deste setor.

As microcervejarias que possuem o CE reativo são aquelas que esboçam alguma reação no mercado somente ao visualizar o risco de ter que encerrar as atividades. Essas são as microcervejarias que, durante a pandemia, não foram atrás de estratégias e alternativas para que

continuassem a escoar suas produções, afinal, esse perfil entende que não é necessário mudar em absolutamente nada, mas que com o passar do tempo acabam sendo engolidas pela concorrência.

Pelo fato do CE reativo representar, na visão de alguns autores, uma falta de estratégia por parte da empresa, muitos destes autores preferem retirá-lo dos resultados dos estudos. Porém, não retirar as empresas reativas dos resultados do trabalho é uma decisão metodológica importante pelas seguintes razões:

- **Representatividade da Amostra:** As empresas com CE reativo fazem parte do universo das microcervejarias artesanais e, portanto, contribuem para a representatividade da amostra. Excluir essas empresas poderia resultar em uma visão distorcida do setor, ignorando as variações nos comportamentos estratégicos que existem na realidade.

- **Compreensão Completa do Setor:** A inclusão de empresas com diferentes comportamentos estratégicos, incluindo as reativas, permite uma compreensão mais completa e nuanciada do setor. Isso ajuda a identificar não apenas as práticas que levam ao sucesso, mas também aquelas que podem ser menos eficazes, oferecendo uma visão mais abrangente das dinâmicas do setor.

- **Identificação de Áreas de Melhoria:** Ao analisar as empresas com comportamento estratégico reativo, é possível identificar áreas específicas que necessitam de melhoria. Isso pode fornecer insights valiosos para essas empresas sobre como elas podem ajustar suas estratégias para se tornarem mais competitivas e melhorar seu desempenho.

- **Contribuição para a Literatura:** A inclusão de empresas com diferentes comportamentos estratégicos enriquece a literatura existente, fornecendo dados e análises que abrangem um espectro mais amplo de estratégias empresariais. Isso pode ajudar a preencher lacunas no conhecimento e oferecer uma base mais sólida para pesquisas futuras.

- **Valor Educativo:** Finalmente, a análise de empresas com comportamento estratégico reativo tem um valor educativo significativo. Ela pode servir como um estudo de caso sobre o que não fazer, ajudando outras empresas a evitar estratégias que podem não ser eficazes em ambientes competitivos e em constante mudança.

#### **4.1.3 Capacidades dinâmicas produtivas que mais se destacam na realidade das microcervejarias artesanais gaúchas**

Nesta seção, estão apresentados os resultados das análises para cumprir o objetivo específico de “analisar quais são as Capacidades Dinâmicas Produtivas que mais se destacam

na realidade das microcervejarias artesanais”. A relevância desse objetivo e, conseqüentemente, da análise executada, está em estimar quais são as Capacidades Dinâmicas Produtivas que se destacam nas microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul. O questionário utilizado se divide em 5 tipos de Capacidades Dinâmicas Produtivas, que são: Equipamentos; Mão de Obra; Produtos; Logística e Produção.

A capacidade dinâmica produtiva é definida por D'Avila e Martins (2017) como o conjunto de todas as capacidades internas da organização que são vinculadas ao sistema produtivo, do seu início ao fim, e a gestão das suas forças são concisas em resposta à incerteza ambiental.

Seu papel é fundamental na criação de novas forças por parte da empresa dentro do mercado, pois são um conjunto de competências que as indústrias possuem em sua cadeia produtiva, originadas a partir de suas forças internas, como o desenvolvimento de novos processos produtivos e produtos. Além disso, a capacidade dinâmica produtiva é responsável pela elaboração de estratégias competitivas, que permitem agir positivamente frente à ação de seus concorrentes e à incerteza ambiental.

Desse modo, a primeira etapa foi a padronização das escalas ordinais em escalas de razão, isto é, a conversão das respostas dadas pelos respondentes para razões de 0% a 100% (LOPES, 2018). Essa uniformização dos dados permitiu efetuar as análises necessárias para compreender o nível de importância de cada tipo de CDP, que pode se enquadrar em baixo, moderado e alto, conforme ilustra o Gráfico 28.

O primeiro dado analisado foi o nível de importância das Capacidades Dinâmicas Produtivas relacionadas aos “equipamentos”, nas 119 microcervejarias pesquisadas. Verificou-se que 58% dos respondentes consideram que a CDP relacionada aos equipamentos possuem um alto nível de importância, enquanto 42% entendem que os equipamentos possuem um nível moderado de importância. Não houve respostas que considerassem a CDP - equipamentos com um nível baixo de importância.

A Segunda CDP analisada foi relacionada à “mão de obra”. Observou-se que 81% dos respondentes demonstraram um alto nível de importância sobre a mão de obra, enquanto 16% apresentaram um nível moderado de importância. Já o nível baixo de importância obteve apenas 3% das respostas.

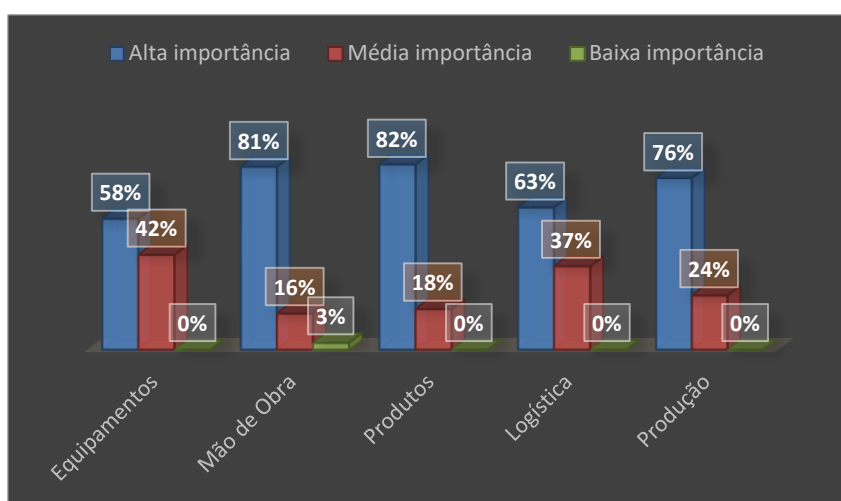
A próxima CDP analisada foi relacionada aos “produtos”, com 82% de representatividade com alto grau de importância na visão dos respondentes. Já o nível moderado obteve 18% das respostas, conseqüentemente, o nível de importância com baixo grau não obteve percentual representativo. Dentro da CDP produtos questionaram-se a respeito das

empresas que investem em novos produtos, em que 111 empresas informaram estar constantemente investindo em novos produtos. Destes 111 respondentes, 74% demonstraram um alto nível de importância para esse processo, enquanto 26% apresentaram importância moderada.

A capacidade dinâmica produtiva relacionada à “logística” apresentou um resultado de 63% com nível alto de importância para as questões que a compõem, e 37% com nível moderado de importância. Essa CDP não apresentou baixo nível de importância.

A última CDP analisada é relacionada à “produção”. De acordo com os respondentes, seu nível de importância encontra-se como alto para 76% das 119 empresas analisadas, enquanto 24% consideram que a produção apresenta um nível de importância moderado. Não houve nível baixo de importância segundo os respondentes.

Gráfico 28 - Capacidades dinâmicas produtivas



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Em uma análise geral, que considera os 5 tipos de Capacidades Dinâmicas Produtivas, é possível verificar que a capacidade mais relevante - assinalada com alto nível de importância - no contexto das microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul que participaram desta pesquisa é a CDP relacionada aos “PRODUTOS”, com 82% das respostas dos entrevistados.

Dentro da CDP relacionada aos produtos, destacam-se as empresas que investem em “NOVOS PRODUTOS”, dentre as quais 74% consideram que esse processo apresenta um alto nível de importância para a organização. De acordo com pesquisas de Lutisiak (2016), analisou-se que a melhoria contínua dos produtos pode qualificar o desempenho da empresa. Além disso,

verificou-se que a qualidade dos insumos impacta em outras áreas da empresa, principalmente na venda.

Para Parente, Baack e Han (2011), os novos produtos devem ser lançados como um diferencial, ou seja, deve ser inovador que auxilie no crescimento da empresa. Os autores também apresentam técnicas de gerenciamento de operações que podem auxiliar a capacidade dinâmica produtiva. Yung e Lai (2021) aplicam a perspectiva de capacidade dinâmica produtiva no campo de desenvolvimento de novos produtos, verificando o *time-to-market* e analisando o impacto tecnológico e inovador de um novo produto.

A outra CDP com maior nível de importância para os respondentes foi relacionada à “MÃO DE OBRA”, com 81%. Em relação à mão de obra, o estudo de Hanzen e Moller (2016) propõe uma avaliação sobre quanto se deve investir em aprendizagem da equipe para auxiliar nas capacidades produtivas da empresa, além de verificar o impacto dos recursos investidos nos funcionários.

Lutsiak (2016) analisou como a qualificação e a boa remuneração do capital humano pode afetar a produtividade, inovação e modernização dos equipamentos da organização. Hausknecht e Holwerda (2013) acreditam que a rotatividade de funcionários tem consequências importantes para a empresa. Vale destacar que a CDP mão de obra foi a única entre 5 tipos que apresentou um percentual de baixo nível de importância, com 3%.

Outra CDP com maior significância para os respondentes está relacionada à “PRODUÇÃO”, uma vez que 76% entendem seu alto nível de importância para a empresa. Já a CDP relacionada à “LOGÍSTICA” apresentou um alto nível de importância para 63% dos respondentes. Em relação à logística e produção, Koskinen (2014) entende que as Capacidades Dinâmicas relacionadas à produção podem ser utilizadas para melhorar a eficiência de distribuição e produção da empresa. Marion et al (2016) defendem que as organizações que mudam dinamicamente podem alcançar capacidade produtiva estável, ou seja, que é capaz de manter a produção sem desperdícios, sendo mais eficiente.

Dentre as 5 CDP, a que apresentou um nível de importância alto com menor representatividade foi aquela relacionada aos “EQUIPAMENTOS”, com 58%. Em relação às questões com o foco nos equipamentos, utilizou-se como base alguns estudos, a exemplo das pesquisas de Kore, Koul e Verma (2021), que analisaram o modo como as mudanças tecnológicas podem afetar a capacidade dinâmica produtiva da empresa.

O estudo de Zhang, Nault e Wei (2020) avaliou como os equipamentos auxiliam na produção e na estratégia da empresa. Por sua vez, Mandrella, Zander e Kolbe (2017) avaliaram como os equipamentos auxiliam no uso eficiente de insumos para a produção, investigando

também quando os equipamentos são automatizados e tecnológicos.

#### **4.1.4 Desempenho organizacional nas microcervejarias artesanais gaúchas**

A mensuração do desempenho organizacional é considerada uma das ferramentas mais aceitas e amplamente utilizadas pelas organizações para ajudar a implementar suas estratégias, monitorar seu desempenho para atingir seus objetivos estratégicos e coletar informações que são importantes e úteis para melhorar seu desempenho (OWAIS; KISS, 2020).

Nesta seção, serão apresentados os resultados das análises realizadas para atingir o objetivo específico de “verificar o atual cenário do desempenho organizacional das microcervejarias artesanais”. A relevância deste objetivo e de suas análises consiste na verificação de como está o atual cenário do desempenho organizacional financeiro, do desempenho organizacional não financeiro e também do desempenho organizacional da empresa em comparação com os concorrentes das microcervejarias artesanais gaúchas.

O desempenho organizacional financeiro se refere à medida de quão bem uma empresa utiliza os ativos de seu modo principal de negócios para gerar receitas (CHEN; TSOU; HUANG, 2009). O processo de entrega de produto e/ou serviço deve ter qualidade para produzir benefícios em relação ao lucro, economia de custos e participação de mercado (THOMPSON; SOUZA; GALE, 1985). Em outras palavras, a inovação nos produtos e/ou prestação de serviços pode criar melhores lucros e desempenho de vendas (CHEN; TSOU; HUANG, 2009).

Desse modo, a primeira etapa envolveu a padronização das escalas ordinais em escalas de razão, isto é, a conversão das respostas dadas pelos respondentes para razões de 0% a 100% (LOPES, 2018). Essa uniformização dos dados permitiu efetuar as análises necessárias para compreender o nível de importância de cada tipo de DO, que pode se enquadrar em baixo, moderado e alto, conforme evidenciado no Gráfico 29.

A partir das respostas obtidas pelos participantes da pesquisa, que representam as 119 microcervejarias artesanais do RS, pode-se perceber que a situação atual relacionada ao desempenho organizacional financeiro é melhor se comparada há 3 anos atrás ( mais especificamente até antes do início da pandemia, segundo os respondentes).

Por sua vez, 56% informaram que possuem alta concordância em relação às afirmativas das questões, ou seja, a situação atual é melhor se comparada há 3 anos atrás. Outros 38% informaram estar em uma situação intermediária, considerada aqui como moderada em relação há 3 anos atrás, o que significa que não houve uma evolução nem uma involução. Já 6% dos respondentes mencionaram que, há 3 anos atrás, encontravam-se em uma situação de

desempenho financeiro melhor do que a atual.

Já o desempenho organizacional não financeiro é um objetivo operacional de longo prazo, que enfatiza a importância de aumentar a fidelidade do cliente, atrair novos clientes, além de melhorar a imagem e a reputação de uma empresa (BLAZEVIC; LIEVENS, 2004). Os serviços/produtos mais inovadores contribuem fortemente para o desempenho não financeiro (AVLONITIS; PAPASTATHOPOULOU; GOUNARIS, 2001).

Com isso, Chen, Tsou e Huang (2009) argumentam que a inovação na entrega de serviços/produtos aprimora a capacidade de uma empresa em fidelizar o cliente por meio de um processo de compra mais fácil, comunicação mais clara de produtos e resultados, bem como uma capacidade maior de atender às necessidades do cliente, resultando na obtenção de uma posição de vantagem competitiva em um segmento de mercado ou demais segmentos.

Em relação ao desempenho organizacional não financeiro, a grande maioria dos respondentes (87%) possui uma alta concordância com o fato de que, atualmente, esse quesito está melhor se comparado há 3 anos. Outros 12% entendem que seu desempenho organizacional não financeiro está reagindo de forma moderada, quando comparado aos mesmos 3 anos atrás, ou seja, possuem os mesmos resultados, encontrando-se em um ponto de equilíbrio. Somente 1% entende que o seu desempenho não financeiro era melhor há 3 anos atrás, comparando com sua situação atual.

O desempenho organizacional utiliza importantes processos para reforçar sua vantagem competitiva em relação aos concorrentes, um deles é a gestão do conhecimento. As organizações que aprendem com mais eficiência têm melhor desempenho e resultados em longo prazo, em comparação com seus concorrentes. Além disso, ao melhorar o conhecimento individual dentro de uma organização a fim de desenvolver uma aprendizagem organizacional contínua, pode-se levar a um melhor desempenho (LEE; CHOI, 2003; CASTRO, 2015; AL-ANSAARI; BEDERR; CHEN, 2015).

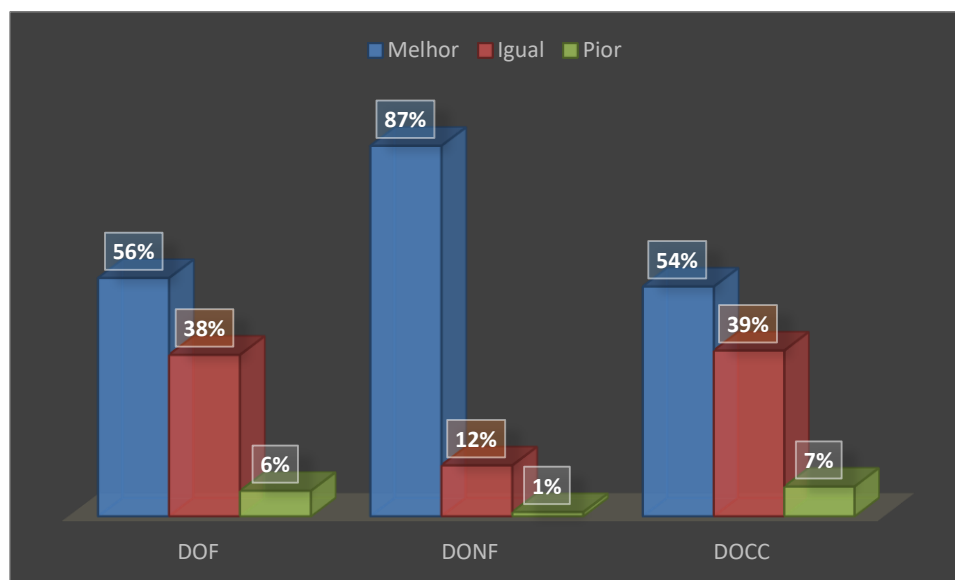
Ao analisar as respostas sobre o desempenho organizacional das microcervejarias artesanais gaúchas participantes da pesquisa, em comparação com a realidade dos seus concorrentes, verificou-se que a grande maioria (54%) considera sua situação como moderada, ou seja, não notam diferença em relação aos seus concorrentes, ou entendem que não conseguem identificar se houve resultados melhores ou não.

Outros 39% informaram que seu desempenho organizacional comparado aos seus concorrentes possui alta relevância, entendendo que tiveram superioridade no desempenho quando comparados a empresas com a mesma realidade que as suas. Apenas 7% dos participantes da pesquisa informaram que seus resultados estariam abaixo de seus concorrentes



diretos.

Gráfico 29 - Desempenho organizacional das microcervejarias artesanais gaúchas atual, comparado há 3 anos atrás (antes da pandemia)



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

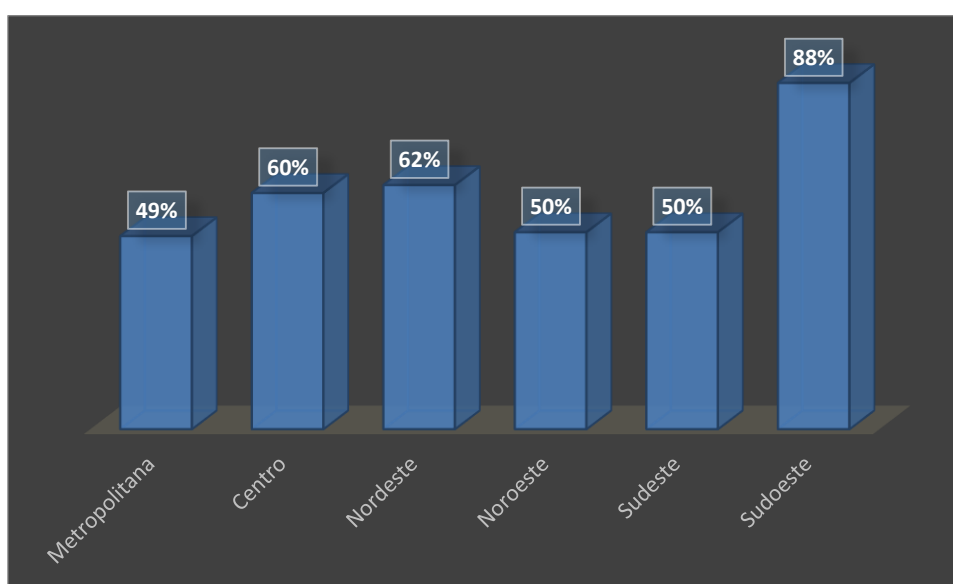
Ao analisar, de forma geral, o desempenho organizacional das microcervejarias artesanais gaúchas em relação há 3 anos atrás, mais especificamente até antes do início da pandemia, pode-se perceber que os 3 tipos de DO verificados na presente pesquisa apresentam um resultado satisfatório. O DOF, que analisa principalmente os resultados financeiros, como crescimento de vendas, receita e lucro, obteve um percentual de 56%, indicando que mais da metade das empresas pesquisadas apresentam retornos melhores do que antes há 3 anos atrás.

Ou seja, mesmo com todos os problemas que a pandemia trouxe a sociedade, as microcervejarias conseguiram se reinventar e melhorar os seus resultados, evidenciando um grande poder de resiliência do setor. Essas mesmas análises também servem para indicar os resultados do desempenho organizacional não financeiro, bem como o desempenho organizacional comparado ao concorrente, que obtiveram um índice de 87% e 54% respectivamente, representando uma melhoria em relação há 3 anos atrás.

Ao analisar os resultados do desempenho organizacional das microcervejarias artesanais gaúchas por região, conforme apresentado no Gráfico 30, constatou-se que a região Sudoeste foi a que apresentou um melhor cenário em relação ao seu desempenho organizacional financeiro (DOF), se comparado há 3 anos antes, com 88% das respostas.

As outras regiões que apresentaram um DOF melhor foram Nordeste, com 62%, e Centro, com 60%. Nas regiões Noroeste e Sudeste, 50% dos respondentes informaram que tiveram um DOF melhor; já na região metropolitana menos da metade das empresas disseram ter um DOF melhor se comparado há 3 anos antes, ou seja, 49% das microcervejarias artesanais da região metropolitana informaram que seu desempenho organizacional financeiro foi equivalente ou pior do que antes da pandemia.

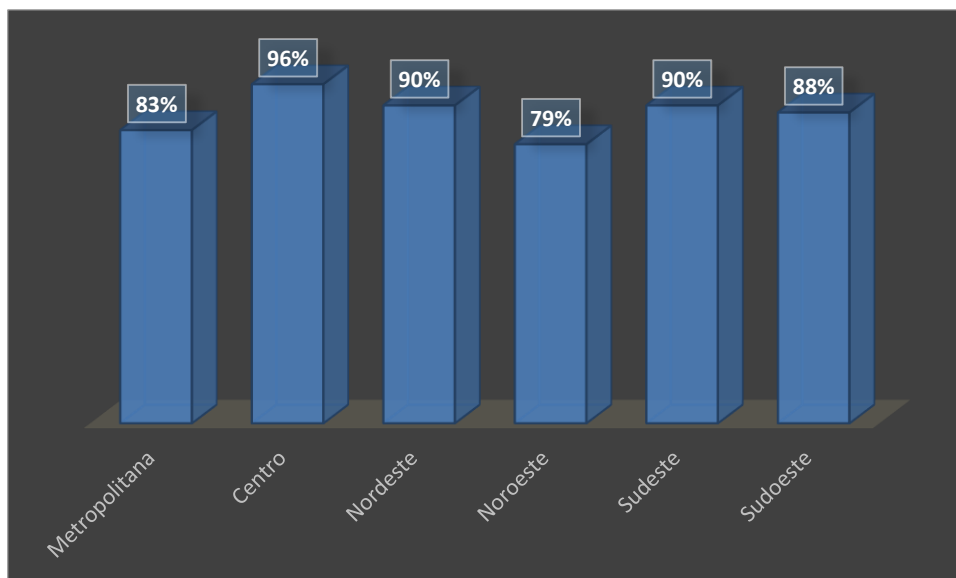
Gráfico 30 - DOF alto por região



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Ao analisar os resultados em relação ao desempenho organizacional não financeiro – DONF (Gráfico 31), pode-se observar que a região Centro foi a que apresentou um melhor índice, com 96% dos respondentes indicando que o seu DONF foi melhor, se comparado há 3 anos atrás. As outras regiões com melhor DONF foram Nordeste e Sudeste, ambas com 90%, seguidas por Sudoeste e Metropolitana, com respectivamente 88% e 83%. A região Noroeste obteve somente 79% das empresas respondendo que seu desempenho organizacional não financeiro foi melhor do que há 3 anos atrás.

Gráfico 31 - DONF alto por região

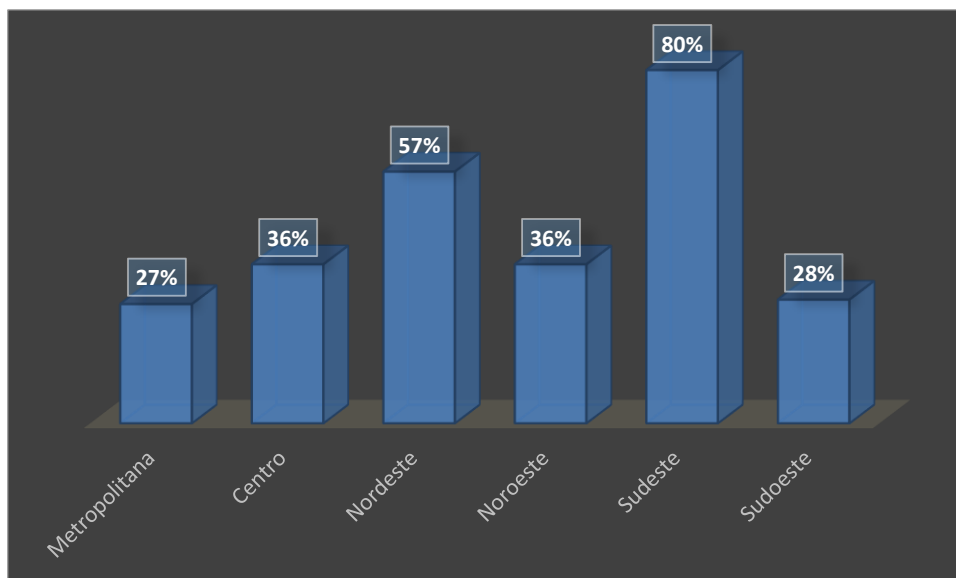


Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Em relação aos resultados do desempenho organizacional comparado ao concorrente - DOCC (Gráfico 32), as microcervejarias artesanais da região Sudeste foram as que apresentaram o maior percentual, correspondendo a 80% das empresas que tiveram um DO melhor em relação aos seus concorrentes há 3 anos atrás. Já a região Metropolitana teve o menor índice, com 27%,. Ou seja, a maioria das regiões que fazem parte desta região, 73% informaram que tiveram um DO igual ou pior quando comparado a seus concorrentes.

Na região Nordeste, 57% dos respondentes informaram ter um DOCC melhor do que há 3 anos atrás. Nas regiões Centro e Noroeste, apenas 36% afirmaram que seus DO foram melhores que seus concorrentes. Significa que 64% das empresas entendem que o DO era igual ou pior do que o seu concorrente, assim como a região Sudoeste, com somente 28% dos respondentes entendendo que tiveram um melhor DOCC se comparado há 3 anos atrás.

Gráfico 32 - DOCC alto por região



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Ao analisar os resultados, pode-se perceber que, além de ter o maior número de respondentes, a região Metropolitana também apresentou resultados mais expressivos: atualmente, a maioria das empresas dessa região não está obtendo um desempenho organizacional melhor, quando comparado há 3 anos atrás. O DOF, em que se analisa o crescimento das vendas e lucro da empresa, dessa região também apresentou o pior resultado, já que menos da metade das empresas informou não estar melhor atualmente.

Nas respostas do DOCC, 73% dos respondentes entendem são obtidos resultados iguais ou piores que de seus concorrentes. Esse fato pode ser explicado justamente pela grande quantidade de empresas concentradas na mesma região, ou seja, pela grande oferta de produtos e a grande concorrência. Nesse cenário, muitas vezes as empresas precisam diminuir seus preços e, conseqüentemente, as suas margens para conseguirem se manter mercado, o que reflete no seu desempenho organizacional final.

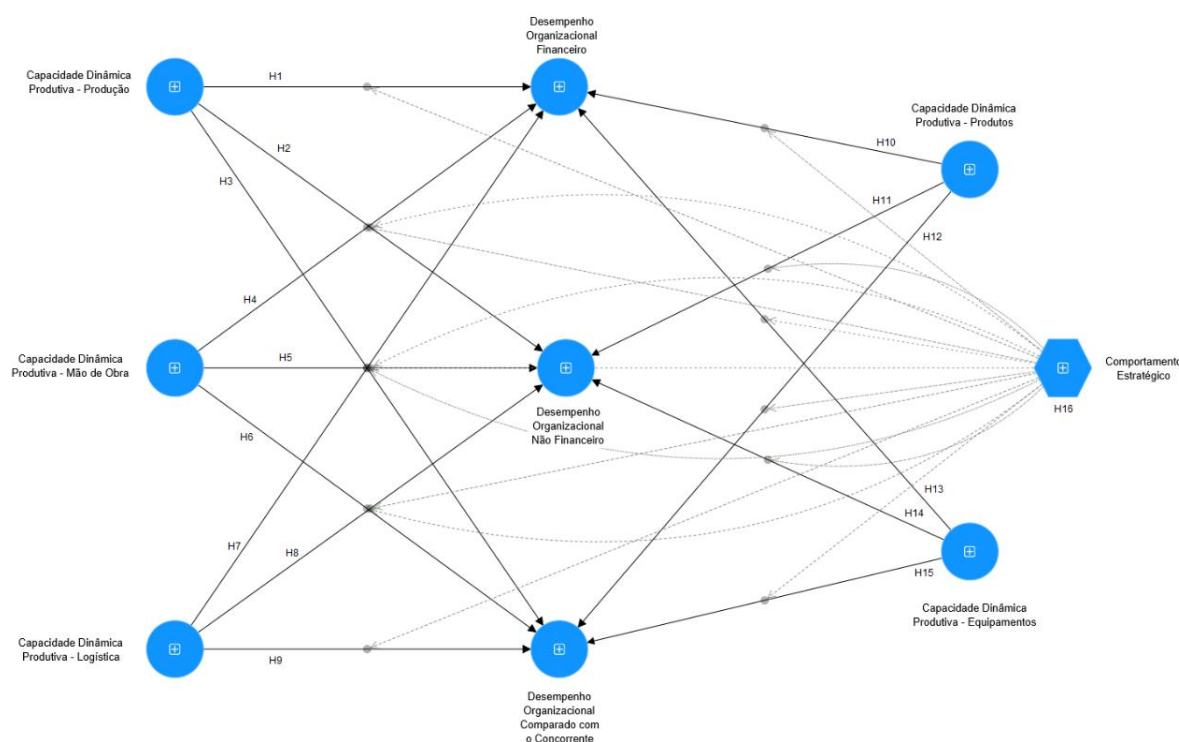
#### **4.1.5 Relação entre os construtos capacidade dinâmica produtiva e desempenho organizacional moderado pelo comportamento estratégico**

Para atingir o objetivo específico “verificar a relação existente entre os construtos capacidade dinâmica produtiva e desempenho organizacional, e essa relação moderada pelo comportamento estratégico nas microcervejarias artesanais”, primeiramente será analisada a relação existente entre as capacidades dinâmicas produtivas e o desempenho organizacional. Foram desenvolvidas 15 hipóteses, conforme ilustra a Figura 12, para que seja analisada a

correlação dos 5 tipos de CDP com os 3 tipos de DO.

A lógica do modelo de caminho apresenta a variável independentemente da capacidade dinâmica produtiva, e como variável dependente o desempenho organizacional. Desse modo, presumiu-se que essas capacidades dinâmicas produtivas impactam o desempenho organizacional das microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul.

Figura 22 - Hipóteses da relação entre os construtos CDP e DO



Fonte: Software SmartPLS® v. 4.0.9.4 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2022).

#### 4.1.5.1 Hipóteses com CDP - Produção e DO

O objetivo da CDP é buscar pelo conhecimento das competências internas que estão ligadas à produção. Dessa forma, a organização pode se antecipar em relação às adaptações dos processos produtivos e, conseqüentemente, gerar vantagem sobre o mercado.

**H1:** A Capacidade Dinâmica Produtiva “Produção” influencia no Desempenho Organizacional Financeiro;

**H2:** A Capacidade Dinâmica Produtiva “Produção” influencia no Desempenho Organizacional Não Financeiro;

**H3:** A Capacidade Dinâmica Produtiva “Produção” influencia no Desempenho Organizacional Comparado ao Concorrente.

#### *4.1.5.2 Hipóteses com CDP - Mão de Obra e DO:*

Dentro da formação das CDP, a mão de obra qualificada para a produção é considerada importante, uma vez que a qualificação e boa remuneração do capital humano pode afetar a produtividade, a inovação e a modernização dos equipamentos da organização (HAUSKNECHT; HOLWERDA; 2013, LUTSIK, 2016).

**H4:** A Capacidade Dinâmica Produtiva “Mão de Obra” influencia no Desempenho Organizacional Financeiro;

**H5:** A Capacidade Dinâmica Produtiva “Mão de Obra” influencia no Desempenho Organizacional Não Financeiro;

**H6:** A Capacidade Dinâmica Produtiva “Mão de Obra” influencia no Desempenho Organizacional Comparado ao Concorrente.

#### *4.1.5.3 Hipóteses com CDP - Logística e DO:*

A localização da empresa é outro fator importante para a CDP, pois trata-se de um recurso físico (BARNEY; HESTERLY, 2008) que representa algum tipo de vantagem competitiva, pois pode contribuir no desenvolvimento de parcerias e dar suporte aos seus negócios. Empresas localizadas em metrópoles e que estão mais próximas de centros distribuidores detêm maior facilidade no aprimoramento de suas práticas organizacionais, facilidade de escoamento de produção e na prospecção de negócios futuros (SANCHES; MACHADO, 2014).

**H7:** A Capacidade Dinâmica Produtiva “Logística” influencia no Desempenho Organizacional Financeiro;

**H8:** A Capacidade Dinâmica Produtiva “Logística” influencia no Desempenho Organizacional Não Financeiro;

**H9:** A Capacidade Dinâmica Produtiva “Logística” influencia no Desempenho Organizacional Comparado ao Concorrente.

#### 4.1.5.4 Hipóteses com CDP - Produtos e DO:

Na composição do conjunto das variáveis fundamentais das CDP, a diversidade de produtos pode trazer algumas vantagens de mercado à organização (D'AVILA; MARTINS, 2017). Além disso, um novo produto deve ser lançado como um diferencial, que seja inovador e possa auxiliar no crescimento da empresa, apresentando técnicas de gerenciamento de operações que podem auxiliar a capacidade dinâmica produtiva (PARENTE; BAACK; HAN, 2011; YUNG; LAI, 2021).

**H10:** A Capacidade Dinâmica Produtiva “Produtos” influencia no Desempenho Organizacional Financeiro;

**H11:** A Capacidade Dinâmica Produtiva “Produtos” influencia no Desempenho Organizacional Não Financeiro;

**H12:** A Capacidade Dinâmica Produtiva “Produtos” influencia no Desempenho Organizacional Comparado ao Concorrente.

#### 4.1.5.5 Hipóteses com CDP - Equipamentos e DO:

Uma fundamental competência para balizar a CDP de uma empresa é utilização de equipamentos tecnológicos para a produção (D'AVILA; MARTINS, 2017), considerando que a adoção de tecnologias no processo produtivo auxilia a empresa a coordenar suas inovações de forma mais sistemática. Esse fator resulta na criação de estratégias competitivas a partir do lançamento de novos produtos e processos (FLEURY, 1990), além de resultar em maiores ganhos de produtividade.

Quanto mais automatizados e tecnológicos forem os equipamentos, mais podem auxiliar no uso eficiente de insumos para a produção. Suas mudanças também podem afetar significativamente as estratégias e Capacidades Dinâmicas da empresa no setor produtivo (MANDRELLA; ZANDER; KOLBE, 2017; ZHANG; NAULT; WEI, 2020; KORE; KOUL; VERMA, 2021).

**H13:** A Capacidade Dinâmica Produtiva “Equipamentos” influencia no Desempenho Organizacional Financeiro;

**H14:** A Capacidade Dinâmica Produtiva “Equipamentos” influencia no Desempenho Organizacional Não Financeiro;

**H15:** A Capacidade Dinâmica Produtiva “Equipamentos” influencia no Desempenho Organizacional Comparado ao Concorrente.

#### 4.1.5.6 Hipóteses do CE moderando a relação entre a CDP e o DO:

A hipótese 16 se diferencia das demais, pois ela resulta em outras 3 sub-hipóteses relacionadas ao comportamento estratégico modera a relação entre as capacidades dinâmicas e desempenho organizacional.

**H16:** A relação entre as Capacidades Dinâmicas Produtivas e o Desempenho Organizacional nas microcervejarias artesanais gaúchas é moderada pelo Comportamento Estratégico

Para testar as hipóteses de pesquisas mencionadas anteriormente, foi efetuado o procedimento de Modelagem de Equações Estruturais (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling* - PLS-SEM), utilizando o algoritmo do *Software SmartPLS®* v. 4.0.9.4.

A testagem do modelo se estabilizou após 2 iterações. Foram utilizados alguns critérios para avaliar o ajuste do modelo PLS-SEM, tais como: raiz quadrada média residual padronizada (SRMR), distância euclidiana quadrada ( $d_{ULS}$ ), distância geodésica ( $d_G$ ) e índice de ajuste normado (NFI). Os resultados confirmaram que o modelo estrutural proposto se ajustou aos dados com índices aceitáveis como SRMR = 0,072,  $d_{ULS}$  = 5,283,  $d_G$  = 1,946, NFI = 0,869) (HENSELER; HUBONA; RAY, 2016).

Observou-se que o valor de SRMR foi menor que 0,08 (HENSELER, RINGLE; SARSTEDT, 2016), enquanto o valor do NFI ficou maior que o valor sugerido de 0,8 (HU; BENTLER, 1998) o que indica a adequação do modelo estrutural.

#### 4.1.6 Análise da consistência interna e validade convergente do modelo

Para a avaliação do ajuste do modelo, verificou-se a consistência interna, observando Alfa de Cronbach e Confiabilidade composta e a variância média extraída (VME), considerando os valores do Quadro 12 como referência.

O Alfa de Cronbach (equação 2) é uma medida para avaliar a consistência interna entre as Variáveis Observadas (VO's) pertencentes a uma Variável Latente (VL's), ou seja, a medida avalia até que ponto os erros aleatórios afetam a medição dos dados (CRONBACH; SHAVELSON, 2004).



$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^n S_i^2}{S_j^2} \right] \quad (2)$$

K = número do variáveis observadas (VO's);

$\sum_{i=1}^n S_i^2$  = é o somatório das variâncias das variáveis observadas; e

$S_j^2$  = é a variância da soma das variáveis observadas.

A confiabilidade composta (equação 2) é uma estimativa de consistência interna mais apropriada para o método SEM (*Structural Equation Modeling*) por ser mais robusto e porque as cargas fatoriais são passíveis de variação (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

$$\rho_c = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i}{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2 + \sum_{i=1}^n \varepsilon_i} \quad (3)$$

onde:

$\sum_{i=1}^n \lambda_i$  = soma das cargas fatoriais (coeficiente de regressão entre as VO's e aVL);

$\sum_{i=1}^n \varepsilon_i$  = soma dos erros de mensuração (variância residual);

n = número de VO's.

Por sua vez, a variância média extraída (equação 4) vem a ser a média das cargas fatoriais padronizadas ao quadrado, ou seja, a proporção média da variância das VO's explicadas pela VL (FORNELL; LARCKER, 1981).

$$VME = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_{jk}}{k} \quad (4)$$

onde:

$\lambda_{jk}$  = carga fatorial padronizada; e

k = número de indicadores ou VO's.

Teste	Crêterios Conceito
<b>Consistência Interna</b>	
Alfa de Cronbach ( $\alpha$ )	$0,7 < \alpha < 0,95$
Confiabilidade Composta ( $\rho_c$ )	$0,7 < \rho_c < 0,95$
<b>Validade Convergente</b>	
Variância Média Extraída - VME	VME > 0,5

Fonte: Lopes et al (2020), adaptado de Ringle, Silva e Bido (2014).

Como resultados dos testes, apresenta-se a Tabela 1:

Tabela 1 - Alfa de Cronbach, confiabilidade composta e variância média extraída

Dimensões	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída
CDP - Equipamentos (CDP-E)	0,527	0,756	0,510
CDP - Logística (CDP-L)	0,502	0,797	0,662
CDP - Mão de Obra (CDP-MO)	0,756	0,891	0,804
CDP - Produtos (CDP-PR)	0,648	0,809	0,576
CDP - Produ�o (CDP-PRD)	0,892	0,912	0,514
DO - Comparado com o Concorrente (DO-CC)	0,898	0,929	0,767
DO - Financeiro (DO-F)	0,922	0,938	0,752
DO - Não Financeiro (DO-NF)	0,829	0,879	0,594

Fonte: Software SmartPLS<sup>®</sup> v. 4.0.9.4 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2022).

Analisando a Tabela 1 em compara o com as informa es pressupostas no Quadro 12, observa-se que, mesmo com a exclusão dos indicadores com cargas fatoriais ( $\lambda < 0,6$ ), as três dimensões CDP-E, CDP-L e CDP-PR não atingiram a pressuposi o mínima para o alfa de cronbach,  $\alpha > 0,7$ , porém, a confiabilidade composta e a variância média extraída apresentaram seus valores dentro dos limites toleráveis, portanto, o modelo atende ao critério de mensura o.

#### 4.1.7 Análise da validade discriminante

Avaliar a validade discriminante do SEM pode indicar se as Variáveis Latentes (VLs) são independentes entre si (HAIR et al, 2014). Essa avalia o pode ser feita das seguintes maneiras:

- Cargas cruzadas (*Cross Loading*);
- Critério de *Fornell e Larcker*;
- Critério de *Heterotrait Monotrait Ratio* (HTMT).

No critério das cargas fatoriais cruzadas (Tabela 2), os valores são analisados quanto às correlações das variáveis observadas com as variáveis latentes e quanto ao valor da carga fatorial com a dimensão original (negrito), comparando com as demais cargas fatoriais. Desse modo, o valor em negrito deverá ser maior que o valor das demais dimensões.

Tabela 2 - Cargas fatoriais cruzadas

Indicadores	Dimensões							
	DO-CC	DO-F	DO-NF	CDP-E	CDP-L	CDPM-O	CDP-PRD	CDP-PR
DO-CC_01	<b>0,845</b>	0,454	0,287	0,268	0,153	0,218	0,161	0,134
DO-CC_02	<b>0,910</b>	0,562	0,448	0,320	0,203	0,241	0,234	0,208
DO-CC_03	<b>0,903</b>	0,467	0,471	0,229	0,248	0,205	0,164	0,220
DO-CC_04	<b>0,843</b>	0,492	0,481	0,295	0,215	0,182	0,273	0,193
DO-F_01	0,461	<b>0,889</b>	0,491	0,232	0,236	0,091	0,142	0,242
DO-F_02	0,386	<b>0,830</b>	0,379	0,202	0,115	0,052	0,108	0,123
DO-F_03	0,424	<b>0,856</b>	0,406	0,156	0,158	0,086	0,174	0,205
DO-F_04	0,528	<b>0,865</b>	0,636	0,309	0,332	0,224	0,275	0,361
DO-F_05	0,582	<b>0,896</b>	0,593	0,283	0,274	0,162	0,244	0,239
DO-NF_01	0,374	0,490	<b>0,759</b>	0,205	0,304	0,144	0,129	0,339
DO-NF_02	0,521	0,650	<b>0,822</b>	0,259	0,294	0,167	0,236	0,375
DO-NF_03	0,539	0,604	<b>0,718</b>	0,274	0,227	0,123	0,250	0,309
DO-NF_04	0,193	0,306	<b>0,796</b>	0,111	0,273	0,067	0,132	0,507
DO-NF_05	0,291	0,342	<b>0,754</b>	0,162	0,345	0,271	0,227	0,374
EQ_03	0,100	0,189	0,264	<b>0,670</b>	0,263	0,225	0,143	0,273
EQ_04	0,300	0,086	0,116	<b>0,665</b>	0,087	0,241	0,231	0,110
EQ_06	0,275	0,306	0,177	<b>0,799</b>	0,227	0,113	0,242	0,147
LO_04	0,213	0,302	0,332	0,142	<b>0,885</b>	-0,041	0,203	0,271
LO_05	0,164	0,131	0,276	0,345	<b>0,736</b>	0,290	0,304	0,375
MO_02	0,226	0,094	0,216	0,246	0,085	<b>0,899</b>	0,073	0,175
MO_03	0,208	0,198	0,140	0,206	0,121	<b>0,894</b>	0,160	0,224
PRD_01	0,199	0,140	0,258	0,252	0,267	0,080	<b>0,865</b>	0,206
PRD_02	0,177	0,226	0,383	0,266	0,294	-0,055	<b>0,711</b>	0,135
PRD_03	0,301	0,250	0,302	0,083	0,210	0,267	<b>0,689</b>	0,243
PR_06	0,128	0,246	0,372	0,262	0,286	0,150	0,273	<b>0,787</b>
PR_07	0,126	0,159	0,380	0,189	0,212	0,149	0,196	<b>0,777</b>
PR_08	0,108	0,256	0,427	0,211	0,297	0,249	0,190	<b>0,811</b>
PR_09	0,845	0,454	0,287	0,268	0,153	0,082	0,059	<b>0,684</b>
PR_10	0,910	0,562	0,448	0,320	0,203	0,367	0,035	<b>0,586</b>
PR_11	0,903	0,467	0,471	0,229	0,248	0,142	0,190	<b>0,746</b>
PR_14	0,843	0,492	0,481	0,295	0,215	0,259	0,228	<b>0,538</b>
PR_16	0,461	0,889	0,491	0,232	0,236	0,190	0,231	<b>0,637</b>
PR_17	0,386	0,830	0,379	0,202	0,115	-0,032	0,136	<b>0,736</b>
PR_18	0,424	0,856	0,406	0,156	0,158	0,080	0,229	<b>0,809</b>

Fonte: Software SmartPLS® v. 4.0.9.4 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2022).

Na Tabela 3, o Critério *Fornell-Larcker* (equação 5) vem a ser um comparativo das raízes quadradas das VME's com os valores das correlações de *Pearson*. Esse critério pressupõe que uma VL compartilha mais variância com suas VO's do que de outras VL's (HAIR et al, 2014).

$$\sqrt{VME} > r_{ij}, \forall i \neq j. \quad (5)$$

Já o critério *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) (equação 6), na mesma Tabela 3, vem a ser um critério mais robusto que os demais, ou seja, é a verdadeira estimativa das verdadeiras correlações entre as VL's, que pode ser confirmadas pelo método *Bootstrapping* usando 5.000 subamostras, em que os valores da matriz devem ser inferiores a 1,0, indicando a validade discriminante do modelo de mensuração (HENSELER; RINGLE; SARSTEDT, 2015).

$$HTMT = \frac{\frac{1}{K_i K_j} \sum_{g=1}^{K_i} \sum_{h=1}^{K_j} r_{ig.jh}}{\sqrt{\frac{2}{K_i (K_i-1)} \sum_{g=1}^{K_i-1} \sum_{h=g+1}^{K_j} r_{ig.jh} \cdot \frac{2}{K_j (K_j-1)} \sum_{g=1}^{K_j-1} \sum_{h=g+1}^{K_j} r_{jg.jh}}} \quad (6)$$

onde:

$r_{ig.jh}$  = correlação de *Pearson*;

$K_i$  = número de indicadores da dimensão  $\xi_i$ ; e

$K_j$  = número de indicadores da dimensão  $\xi_j$ .

Analisando a Tabela 3, observou-se que as pressuposições da validade discriminante do modelo foram atingidas, tanto para o critério *Fornell-Larcker* quanto ao HTMT. Portanto, o modelo apresenta validade discriminante.

Analisando as Tabelas 2 e 3, observa-se que as pressuposições da validade discriminante do modelo foram atingidas, de modo que se torna possível avaliar o modelo quanto a sua estrutura preditiva.

Tabela 3 - Critérios *Fornell-Larcker* e *Heterotrait-Monotrait Ratio*

Dimensões	$\sqrt{VME}$	Matriz de Correlação de Pearson							
		CDP-E	CDP-L	CDP-MO	CDP-PR	CDP-PRD	DO-CC	DO-F	DO-NF
CDP-E	0,714	1,000							

CDP-L	0,814	0,273	1,000						
CDP-MO	0,897	0,252	0,114	1,000					
CDP-PR	0,759	0,291	0,296	0,129	1,000				
CDP-PRD	0,717	0,240	0,380	0,222	0,256	1,000			
DO-CC	1,000	0,162	0,118	0,084	0,213	-0,081	1,000		
DO-F	0,876	0,320	0,234	0,242	0,241	0,217	0,037	1,000	
DO-NF	0,867	0,288	0,282	0,162	0,236	0,294	0,076	0,567	1,000
LS (HTMT) <sup>97,5%</sup>									
CDP-L	0,901								
CDP-MO	0,703	0,738							
CDP-PR	0,717	0,897	0,439						
CDP-PRD	0,583	0,891	0,445	0,496					
DO-CC	0,647	0,639	0,469	0,462	0,407				
DO-F	0,545	0,675	0,317	0,442	0,448	0,177			
DO-NF	0,625	0,949	0,419	0,510	0,751	0,739	0,790		

Fonte: Software SmartPLS® v. 4.0.9.4 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2022).

#### 4.1.8 Avaliação do modelo estrutural

O modelo estrutural será analisado conforme com os critérios estabelecidos por Hair et al (2017), que incluem a verificação da multicolinearidade entre as dimensões exógenas e preditoras por meio do o fator de inflação de variância (*Variance Inflation Factor - VIF*), com nível de significância do  $R^2$ , que determina a intensidade dos efeitos dos coeficientes de caminho e a relevância preditiva ( $Q^2$ ). Os valores de VIF, apresentados na Tabela 4, indicam que o modelo não apresenta problemas de colinearidade ( $VIF < 5$ ), enquanto o Quadro 13 apresenta os critérios para avaliação do modelo estrutural.

Quanto aos coeficientes de explicação das dimensões preditoras (endógenas), observou-se que os valores da dimensão DOCC apresentou efeito moderado ( $0,075 < R^2 \leq 0,19$ ), já as outras duas dimensões, DOF e DONF com forte efeito ( $R^2 > 0,19$ ), e relevância preditiva com grau fraco ( $0,01 \leq Q^2 \leq 0,075$ ) para as três dimensões (LOPES et al, 2020).

Quadro 13 - Critérios para avaliação do modelo estrutural

Teste	Critérios
<b>Avaliação do Modelo Estrutural</b>	
Avaliação da Colinearidade Variance Inflation	VIF < 5

Factor (VIF)	
Coefficiente de Explicação ( $R^2$ ); Confirmado pelo método Bootstrapping	$0,02 \leq R^2 \leq 0,075$ (efeito fraco); $0,075 < R^2 \leq 0,19$ (efeito moderado); e $R^2 > 0,19$ (efeito forte)
Validade do coeficiente estrutural ( $\beta$ ); Confirmado pelo método Bootstrapping	H1: $\beta \neq 0$ ; $t_c > 1,96$ ( $p < 0,05$ )
Relevância preditiva ( $Q^2$ ); confirmado pelo método Blindfolding.	$0,01 \leq Q^2 \leq 0,075$ (grau fraco); $0,075 < Q^2 \leq 0,25$ (grau moderado); e $Q^2 > 0,25$ (grau forte)

Fonte: Lopes et al (2020), adaptado de Ringle, Silva e Bido (2014)

Tabela 4 - Análise da colineariedade (VIF), coeficiente de Explicação ( $R^2$ ), Relevância preditiva do modelo ( $Q^2$ )

Dimensões Exógenas	Dimensões Endógenas		
	DOCC	DOF	DONF
CDP-E	1,257	1,257	1,257
CDP-L	1,366	1,366	1,366
CDP-MO	1,217	1,217	1,217
CD-PR	1,301	1,301	1,301
CDP-PRD	1,440	1,440	1,440
$R^2$	0,185 (0,003)	0,192 (0,004)	0,335 (0,000)
$Q^2$	0,021	0,053	0,068

Fonte: Software SmartPLS® v. 4.0.9.4 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2022).

#### 4.1.9 Avaliação das hipóteses

Acerca do modelo teórico, as relações entre os itens representam as hipóteses elaboradas pelo pesquisador. De acordo com Babbie (2005), as hipóteses de pesquisa são proposições passíveis de serem testadas, que estabelecem uma relação entre duas ou mais variáveis em um estudo.

Tabela 5 - Hipóteses propostas

Hip.	Relação direta	$\beta$	DP*	Estat. T	p-valor
H1	CDP-PRD $\rightarrow$ DO-F	0,181	0,083	2,179	0,001
H2	CDPPRD $\rightarrow$ DO-NF	0,467	0,099	4,722	0,000

H3	CDP-PRD → DO-CC	0,098	0,123	0,796	0,426
H4	CDP-MO → DO-F	0,031	0,102	0,301	0,763
H5	CDP-MO → DO-NF	0,025	0,078	0,321	0,748
<b>H6</b>	<b>CDP-MO → DO-CC</b>	<b>0,150</b>	<b>0,075</b>	<b>2,009</b>	<b>0,003</b>
<b>H7</b>	<b>CDP-L → DO-F</b>	<b>0,149</b>	<b>0,072</b>	<b>2,060</b>	<b>0,001</b>
<b>H8</b>	<b>CDP-L → DO-NF</b>	<b>0,163</b>	<b>0,077</b>	<b>2,107</b>	<b>0,002</b>
H9	CDP-L → DO-CC	0,100	0,103	0,973	0,331
H10	CDP-PR → DO-F	0,089	0,123	0,724	0,469
H11	CDP-PR → DO-NF	0,040	0,089	0,449	0,653
H12	CDP-PR → DO-CC	0,116	0,102	1,138	0,255
<b>H13</b>	<b>CDP-E → DO-F</b>	<b>0,151</b>	<b>0,073</b>	<b>2,069</b>	<b>0,003</b>
H14	CDP-E → DO-NF	0,057	0,084	0,676	0,499
<b>H15</b>	<b>CDP-E → DO-CC</b>	<b>0,198</b>	<b>0,093</b>	<b>2,125</b>	<b>0,002</b>

Fonte: Software SmartPLS® v. 4.0.9.4 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2022).

\* DP = Desvio Padrão

Com base na Tabela 5, percebe-se que, entre as 15 hipóteses propostas no modelo, 7 foram empiricamente aceitas, sendo confirmadas pelos valores do teste (t) que foram superiores a 1,96 e “p-valor” inferiores a 0,05. Hipóteses que foram aceitas:

**H1:** A Capacidade Dinâmica Produtiva “Produção” influencia no Desempenho Organizacional Financeiro;

**H2:** A Capacidade Dinâmica Produtiva “Produção” influencia no Desempenho Organizacional Não Financeiro;

**H6:** A Capacidade Dinâmica Produtiva “Mão de Obra” influencia no Desempenho Organizacional Comparado ao Concorrente;

**H7:** A Capacidade Dinâmica Produtiva “Logística” influencia no Desempenho Organizacional Financeiro;

**H8:** A Capacidade Dinâmica Produtiva “Logística” influencia no Desempenho Organizacional Não Financeiro;

**H13:** A Capacidade Dinâmica Produtiva “Equipamentos” influencia no Desempenho Organizacional Financeiro;

**H15:** A Capacidade Dinâmica Produtiva “Equipamentos” influencia no Desempenho Organizacional Comparado ao Concorrente.

Para verificar se “a relação entre a capacidade dinâmica produtiva e o desempenho organizacional é moderada pelo comportamento estratégico nas microcervejarias artesanais gaúchas”, foi desenvolvida a hipótese 16, que se em mais 3 sub-hipóteses. A lógica do modelo de caminho envolve a variável independente capacidade dinâmica produtiva, e como variável

dependente o Desempenho Organizacional, tendo a variável Comportamento Estratégico como possível moderadora.

Desse modo, presumiu-se que as Capacidades Dinâmicas Produtivas impactam no Desempenho Organizacional das Microcervejarias Artesanais do Rio Grande do Sul, moderadas pelos seus Comportamentos Estratégicos. A seguir, podem ser observadas as hipóteses a serem analisadas.

**H16a:** O Comportamento Estratégico modera a relação entre a Capacidade Dinâmica Produtiva e o Desempenho Organizacional Financeiro;

**H16b:** O Comportamento Estratégico modera a relação entre a Capacidade dinâmica produtiva e o Desempenho Organizacional Não Financeiro;

**H16c:** O Comportamento Estratégico modera a relação entre a Capacidade Dinâmica Produtiva e o Desempenho Organizacional Comparado ao Concorrente

Assim como na análise das relações entre e CDP e o DO, foram realizados todos os procedimentos de testes estatísticos e avaliações das hipóteses (Modelagem de Equações Estruturais - *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* - PLS-SEM, utilizando o algoritmo do *Software SmartPLS*<sup>®</sup> v. 4.0.9.4) para verificar se o comportamento estratégico modera a relação entre a capacidade dinâmica produtiva e desempenho organizacional. Sobre o modelo teórico, os valores estatísticos que comprovam os resultados das análises das hipóteses elaboradas e testadas serão apresentados na Tabela 6:

Tabela 6 - Hipóteses propostas com moderação

Hip.	Efeito Moderador	$\beta$	DP*	Estat. T	p-valor
<b>H16a</b>	<b>CE* CDP → DO-F</b>	<b>-0,148</b>	<b>0,068</b>	<b>2,171</b>	<b>0,001</b>
<b>H16b</b>	<b>CE* CDP → DO-NF</b>	<b>-0,157</b>	<b>0,079</b>	<b>1,993</b>	<b>0,012</b>
<b>H16c</b>	<b>CE* CDP → DO-CC</b>	<b>-0,196</b>	<b>0,064</b>	<b>3,077</b>	<b>0,000</b>

Fonte: Software SmartPLS<sup>®</sup> v. 4.0.9.4 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2022).

\* DP = Desvio Padrão

Analisando a Tabela 6, é possível observar que as três hipóteses, H16a, H16b e H16c, foram significativas e empiricamente aceitas, sendo confirmadas pelos valores do teste (t). Ou seja, o comportamento estratégico modera a relação entre as Capacidades Dinâmicas Produtivas e os três tipos de desempenho organizacional (financeiro, não financeiro e comparado ao concorrente).

Pode-se perceber também que os resultados apresentam o Beta ( $\beta$ ) negativo, indicando



a existência de uma moderação inversa nas relações entre as dimensões, o que pode ser explicado pelo fato de que o comportamento estratégico é dividido em quatro classificações (prospector, analítico, defensivo ou reativo), sendo que algumas delas representam o oposto uma da outra.

Com o sinal do Beta negativo, existe a necessidade de verificar as relações que separam cada tipo de comportamento estratégico, para assim identificar qual deles tem maior impacto nas relações entre a capacidade dinâmica produtiva e o desempenho organizacional, que será apresentado no próximo tópico.

#### **4.1.10 Análise do impacto do comportamento estratégico na relação entre a capacidade dinâmica produtiva e o desempenho organizacional**

Para realizar a análise proposta, serão utilizados os resultados já encontrados na relação entre os construtos capacidade dinâmica produtiva e desempenho organizacional, incluindo análise do comportamento estratégico nas microcervejarias artesanais do RS.

Considerando que os comportamentos estratégicos são classificatórios, ou seja, cada empresa é classificada conforme os tipos de CE (Prospector, Analítico, Defensivo e Reativo), não será possível realizar a análise conjunta dos 3 construtos por meio do método de Modelagem de Equações Estruturais - *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* - PLS-SEM, pois seria necessário avaliar as dimensões por meio de escala *Likert*. Com isso, a partir das 7 hipóteses aceitas e confirmadas, juntamente com os resultados obtidos e testados, serão incluídas as análises das correlações com os 4 tipos de CE (Prospector, Analítico, Defensivo e Reativo).

Para chegar aos resultados deste tópico, a presente pesquisa utilizou a Análise de Condições Necessárias (NCA) para verificar se as dimensões da escala de capacidade dinâmica produtiva são necessárias para prever o desempenho organizacional (Figuras 23, 24 e 25). Esse procedimento também será utilizado para comparar as relações entre os tipos de comportamento estratégico (1 = Reativo; 2 = Analítico; 3 = Defensivo e 4 = Prospector). Para tanto, serão avaliados o gráfico NCA, as estatísticas NCA para a CR-FDH (*ceiling regression - free disposable hull*) e a análise dos gargalos entre as dimensões (Figura 23). Para a realização dessas análises, serão excluídas as respostas das 20 empresas que apresentaram comportamentos múltiplos.

#### 4.1.10.1 NCA do Desempenho organizacional Financeiro (DOF)

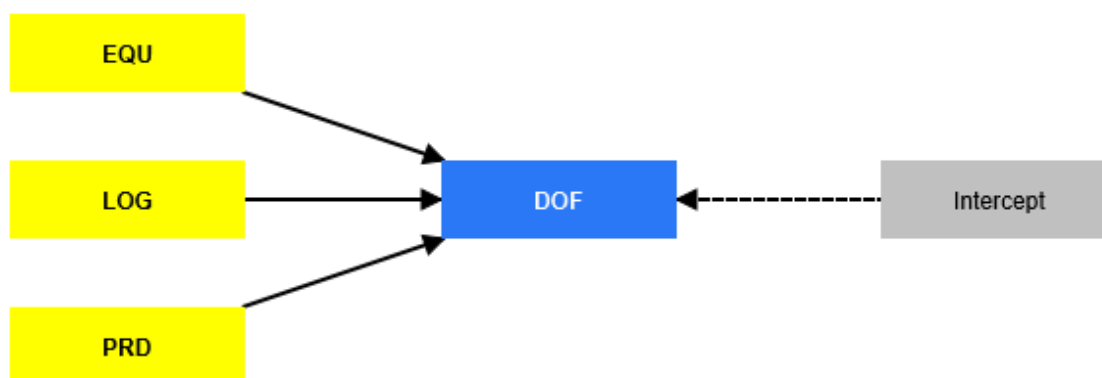
Inicialmente, será verificada a Análise de Condições Necessárias das hipóteses que tiveram significativa relação entre as Capacidades Dinâmicas Produtivas (equipamentos, logística e produção) com o desempenho organizacional financeiro, que são:

**H1:** A Capacidade Dinâmica Produtiva “Produção” influencia no Desempenho Organizacional Financeiro;

**H7:** A Capacidade Dinâmica Produtiva “Logística” influencia no Desempenho Organizacional Financeiro;

**H13:** A Capacidade Dinâmica Produtiva “Equipamentos” influencia no Desempenho Organizacional Financeiro

Figura 23 - Capacidades dinâmicas produtivas (equipamentos, logística e produção), e o desempenho organizacional financeiro



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

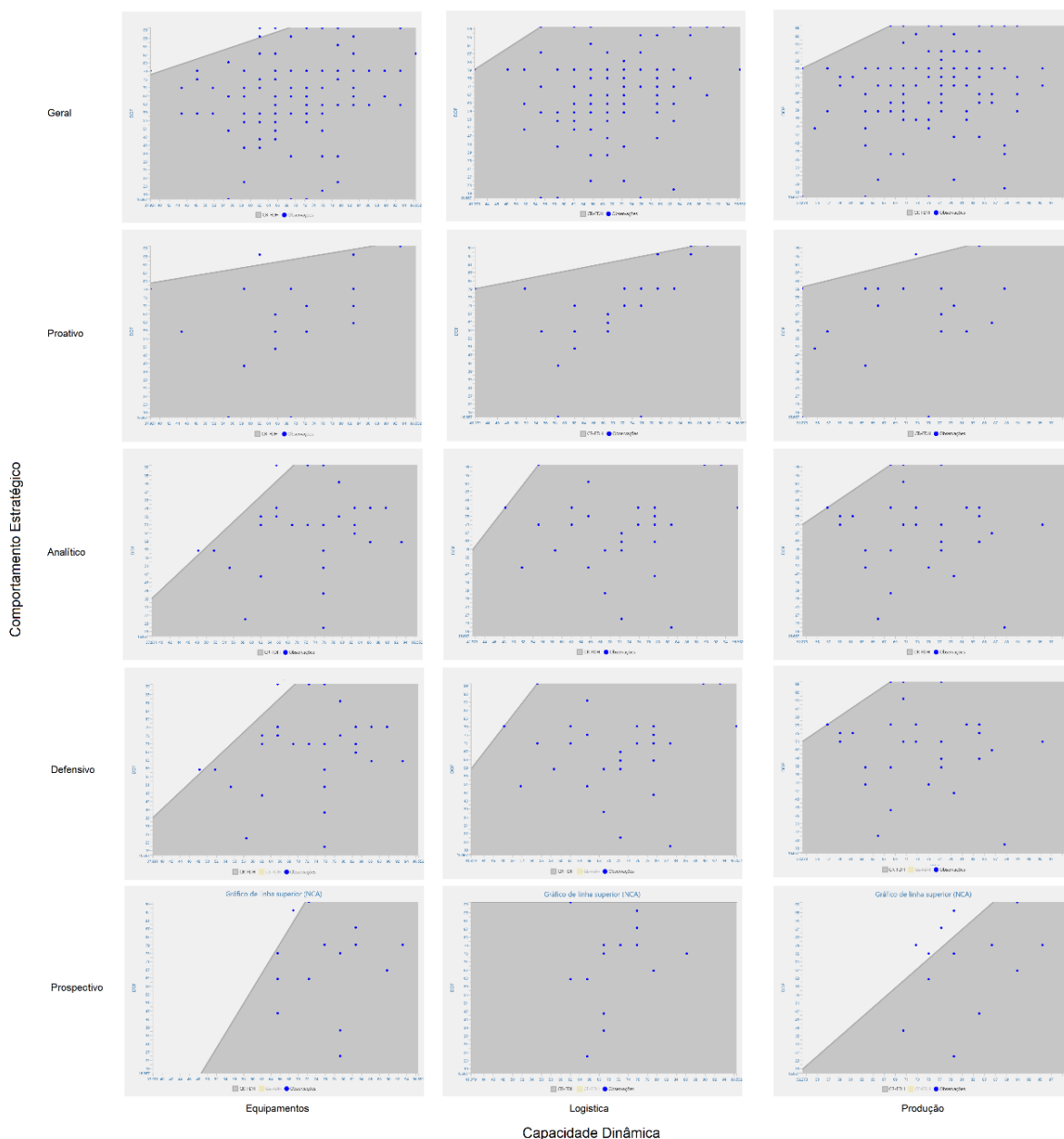
A seguir, conforme a Figura 24, serão apresentados os gráficos que avaliam a NCA das hipóteses H1, H7 e H13 relacionadas aos tipos de comportamentos estratégicos (reativo, analítico, defensivo e prospector).

Os dados foram gerados utilizando a padronização de escores por meio da técnica proposta por Lopes (2018, p. 36). Observou-se, na Figura 24, a presença de condições necessárias, porém não suficientes, ou seja, sem tais condições os resultados não existem (DUL, 2016). No gráfico NCA, a zona livre sem observações (canto superior esquerdo) é separada da

zona com observações por uma linha de tendência conhecida como CR-FDH, (*ceiling regression - free disposable hull*).

A linha de degrau CE-FDH (*ceiling an envelop - free disposable hull*) foi desconsiderada, pois apenas os valores CR-FDH foram considerados relevantes para o estudo, já que são menos sensíveis a *outliers* e a possíveis erros de medição em comparação com os valores CE-FDH (DUL, 2016).

Figura 24 - Gráficos NCA das hipóteses H1, H7 e H13 em relação aos tipos de comportamentos estratégicos



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A Tabela 7 apresenta as estatísticas NCA para a CR-FDH, com a finalidade de prever o DOF.

Tabela 7 - Estatísticas NCA para a CR-FDH para prever o desempenho organizacional financeiro por tipos de comportamento estratégico

Parâmetros	Comportamento Estratégico				
	Geral	Reativo	Analítico	Defensivo	Prospector
EQU	d = 0,097 PR = 100,00 IR = 75,00	d = 0,138 PR = 100,00 IR = 75,00	d = 0,312 PR = 100,00 IR = 75,00	d = 0,203 PR = 100,00 IR = 65,000	d = 0,491 PR = 100,00 IR = 70,00
LOG	d = 0,063 PR = 100,00 IR = 75,00	d = 0,204 PR = 100,00 IR = 75,00	d = 0,156 PR = 100,00 IR = 75,00	d = 0,244 PR = 100,00 IR = 55,00	d = 0,375 PR = 100,00 IR = ---
PRD	d = 0,083 PR = 100,00 IR = 75,00	d = 0,119 PR = 100,00 IR = 75,00	d = 0,155 PR = 100,00 IR = 75,00	d = 0,119 PR = 100,00 IR = 75,00	d = 0,460 PR = 100,00 IR = 25,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

d = Tamanho do efeito; PR = Precisão; IR = Ineficiência de Resultado; n/d = não declarado.

Ainda na Tabela 7, observou-se que os tamanhos de efeito para a CDP “EQUIPAMENTOS” para prever o DOF variaram em relação aos tipos de comportamento estratégico de 0,138 a 0,491, ou seja, o comportamento estratégico com maior efeito foi o “PROSPECTOR” (d = 0,491).

Já na CDP “LOGÍSTICA” os efeitos variaram de 0,156 a 0,375 e novamente o comportamento estratégico “PROSPECTOR” foi o que apresentou maior efeito (d = 0,375). O mesmo aconteceu na CDP “PRODUÇÃO”, variando de 0,119 a 0,460, em que o “PROSPECTOR” teve maior efeito (d = 0,460) (DUL; HAUFF; BOUNCKEN, 2023).

As precisões estão em 100%, o que indica que as CDP “EQUIPAMENTOS”, “LOGÍSTICA” e “PRODUÇÃO” podem prever o desempenho organizacional financeiro para diferentes tipos de comportamento estratégico.

Quanto à ineficiência de resultados para as a CDP “equipamentos”, o comportamento defensivo (65%) se tornou mais eficiente que os demais (70% e 75%). Na CDP “logística”, o comportamento estratégico defensivo novamente apresentou ser mais eficiente (55%) contra os demais (75%). Já na CDP “produção”, o comportamento estratégico “prospector” se apresentou mais eficiente (25%) contra os demais (75%).

Tabela 8 - Gargalos entre as dimensões de capacidade dinâmica com o desempenho organizacional financeiro por tipo de comportamento estratégico (CR-FDH)

Nível	Geral			Reativo		
	EQU	LOG	PRD	EQU	LOG	PRD
0	NN	NN	NN	NN	NN	NN
10	NN	NN	NN	NN	NN	NN
20	NN	NN	NN	NN	NN	NN
30	NN	NN	NN	NN	NN	NN
40	NN	NN	NN	NN	NN	NN
50	NN	NN	NN	NN	NN	NN
60	NN	NN	NN	NN	NN	NN
70	NN	NN	NN	NN	NN	NN
80	46,12	44,14	55,46	41,62	50,70	57,33
90	57,33	49,66	61,82	64,37	68,97	69,70
100	68,53	55,17	68,18	87,12	87,23	82,06

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Tabela 9 – Analítico x Defensivo x Prospectivo

Nível	Analítico			Defensivo			Prospectivo		
	EQU	LOG	PRD	EQU	LOG	PRD	QUE	LOG	PRD
0	NN	NN	NN	NN	NN	NN	48,66	0,00	NN
10	NN	NN	NN	NN	NN	NN	50,96	0,00	54,98
20	NN	NN	NN	NN	NN	NN	53,26	0,00	58,50
30	41,19	NN	NN	NN	NN	NN	55,56	0,00	62,01
40	45,21	NN	NN	NN	43,41	NN	57,85	0,00	65,52
50	49,23	41,38	NN	38,06	46,92	NN	60,15	0,00	69,04
60	53,28	44,14	NN	43,10	50,44	NN	62,45	0,00	72,56
70	57,28	46,90	54,54	48,14	53,96	NN	64,75	0,00	76,07
80	61,30	49,66	59,09	53,18	57,47	56,82	67,05	0,00	79,59
90	65,33	52,41	63,64	58,22	60,99	65,91	69,35	0,00	83,10
100	69,35	55,17	68,18	63,26	64,50	75,00	71,65	0,00	86,62

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A Tabela 8 apresenta o percentual de dimensões independentes (equipamentos, logística e produção) necessárias para prever a dimensão dependente (desempenho organizacional financeiro), de acordo com a curva CR-FDH, para que as microcervejarias “REATIVAS” obtenham um nível de DOF com 80% de eficiência, é necessário 42% de eficiência da CDP “EQUIPAMENTOS”, 51% de eficiência da CDP “LOGÍSTICA” e 57% de eficiência da CDP “PRODUÇÃO”.

Para que as microcervejarias com o CE “ANALÍTICAS” atinjam um nível de eficiência do DOF de 80%, é necessário possuir uma eficiência de 61% da CDP “EQUIPAMENTOS”, 50% da CDP “LOGÍSTICA” e 59% da CDP “PRODUÇÃO”.

Para as microcervejarias com o CE “DEFENSIVO” obterem um nível de eficiência de 80% de DOF, é necessário atingir uma eficiência de 53% no que se refere à CDP “EQUIPAMENTOS”, 57% da CDP “LOGÍSTICA” e 57% da CDP “PRODUÇÃO”. Por fim, para que microcervejarias com o CE “PROSPECTOR” obtenham um nível de eficiência de

80% de DOF, é necessário atingir uma eficiência de 67% da CDP “EQUIPAMENTOS” e 80% da CDP “PRODUÇÃO”.

Portanto, nota-se que os gráficos de dispersão da NCA, as estatísticas de avaliação do modelo e as análises de gargalos provaram a necessidade de relação entre as dimensões de capacidade dinâmica com as a dimensão de desempenho organizacional financeiro para diferentes tipos de comportamento estratégico.

#### 4.1.10.2 NCA do desempenho organizacional não financeiro (DONF)

Nesse tópico, será verificada a Análise de Condições Necessárias das hipóteses que tiveram significativa relação entre as Capacidades Dinâmicas Produtivas (logística e produção) com o desempenho organizacional não financeiro, que são:

**H2:** A Capacidade Dinâmica Produtiva “Produção” influencia no Desempenho Organizacional Não Financeiro;

**H8:** A Capacidade Dinâmica Produtiva “Logística” influencia no Desempenho Organizacional Não Financeiro.

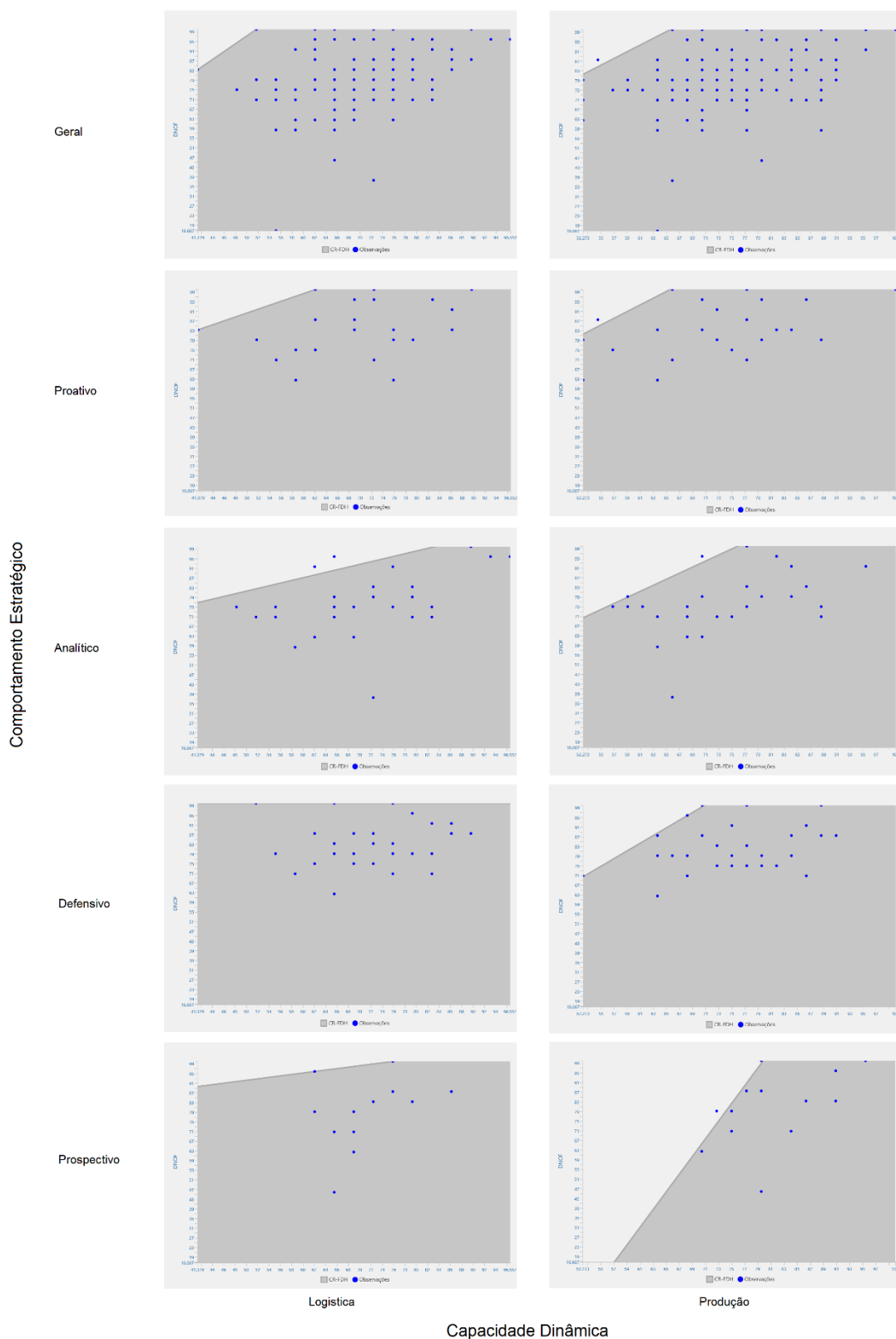
Figura 25 - Capacidades Dinâmicas Produtivas (logística e produção), e o desempenho organizacional não financeiro



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A seguir, a Figura 26 indica os gráficos que avaliam a NCA das hipóteses H2 e H8, relacionadas aos tipos de comportamentos estratégicos.

Figura 26 - Gráficos NCA das hipóteses H2 e H8 em relação aos tipos de comportamentos estratégicos



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Na Figura 26, pode-se observar a presença das condições necessárias, porém não suficientes. Sabe-se que sem tais condições os resultados não existem (DUL, 2016). Na



sequência, a Tabela 10 apresenta as estatísticas NCA para a CR-FDH com a finalidade de analisar o DONF.

Tabela 10 - Estatísticas NCA para a CR-FDH para prever o desempenho organizacional não financeiro por tipos de comportamento estratégico

Parâmetros	Comportamento Estratégico				
	Geral	Reativo	Analítico	Defensivo	Prospector
LOG	d = 0,019	d = 0,038	d = 0,106	d = 0,000	d = 0,039
	PR = 99,16	PR = 95,65	PR = 93,55	PR = 100,00	PR = 92,86
	IR = 77,82	IR = 80,00	IR = 72,14	IR = ---	IR = 87,50
PRD	d = 0,031	d = 0,031	d = 0,088	d = 0,069	d = 0,339
	PR = 99,16	PR = 95,65	PR = 90,32	PR = 90,32	PR = 85,71
	IR = 80,00	IR = 77,82	IR = 64,44	IR = 64,54	IR = 0,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

d = Tamanho do efeito; PR = Precisão; IR = Ineficiência de Resultado; n/d = não declarado.

De acordo com a Tabela 10, percebem-se os tamanhos dos efeitos para que a CDP “LOGÍSTICA” possa prever o DONF variaram de 0,000 a 0,106, considerando o CE “ANALÍTICO” como aquele que apresentou maior efeito ( $d = 0,106$ ). Já a CDP “PRODUÇÃO”, em relação ao DONF, variou de 0,031 a 0,339 ou seja, o CE com maior efeito foi o “PROSPECTOR” ( $d = 0,339$ ) (DUL; HAUFF; BOUNCKEN, 2023).

As precisões variam de 85,71 a 100,00%, de modo que tanto a CDP “LOGÍSTICA” como a CDP “PRODUÇÃO” pode prever o DONF em diferentes CE. Em relação à ineficiência de resultado para a CDP “LOGÍSTICA”, o CE “ANALÍTICO” é considerado mais eficiente (72%) contra os demais, variando de 78% a 88%. Já na CDP “PRODUÇÃO”, o CE “PROSPECTOR” se apresentou mais eficiente (0%) contra as demais, de 64% a 80%.

A Tabela 11 apresenta o percentual de dimensões independentes (CDP - Logística e CDP - Produção) que são necessárias para prever a dimensão dependente (Desempenho Organizacional NÃO Financeiro), de acordo com a curva CR-FDH. Para que as microcervejarias com comportamento estratégico do tipo “REATIVO” obtenham um nível de eficiência do DONF de 80%, é necessária uma eficiência de 47% da CDP “LOGÍSTICA” e 54% da CDP “PRODUÇÃO”.

No caso microcervejarias com o CE “ANALÍTICO”, para atingir um nível de eficiência do DONF de 90% é necessário obter uma eficiência de 52% da CDP “LOGÍSTICA” e 60% da CDP “PRODUÇÃO”. Para que as microcervejarias com CE “DEFENSIVO” obtenham um

nível de 80% de eficiência no DONF, é necessária uma eficiência de 60% da CDP “PRODUÇÃO”.

Tabela 11 - Gargalos entre as dimensões de capacidade dinâmica produtiva com o desempenho organizacional não financeiro por tipo de comportamento estratégico (CR-FDH)

Nível	Geral		Reativo		Analítico		Defensivo		Prospector	
	LOG	PRD	LOG	PRD	LOG	PRD	LOG	PRD	LOG	PRD
0	NN	NN	NN	NN	NN	NN	0,000	NN	NN	57,10
10	NN	NN	NN	NN	NN	NN	0,000	NN	NN	59,38
20	NN	NN	NN	NN	NN	NN	0,000	NN	NN	61,65
30	NN	NN	NN	NN	NN	NN	0,000	NN	NN	63,92
40	NN	NN	NN	NN	NN	NN	0,000	NN	NN	66,19
50	NN	NN	NN	NN	NN	NN	0,000	NN	NN	68,47
60	NN	NN	NN	NN	NN	NN	0,000	NN	NN	70,74
70	NN	NN	NN	NN	NN	55,96	0,000	55,13	NN	73,01
80	NN	53,58	NN	53,58	53,21	62,59	0,000	60,37	NN	75,28
90	46,55	59,57	51,72	59,57	68,26	69,23	0,000	65,60	48,28	77,56
100	51,72	65,57	62,07	65,57	83,31	75,86	0,000	70,83	75,86	79,83

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Por fim, para as microcervejarias com CE “PROSPECTOR” atingirem um nível de eficiência de 90% em seu DONF, é necessário que elas tenham um nível de eficiência de 48% da CDP “LOGÍSTICA” e 78% da CDP “PRODUÇÃO”. Portanto, entende-se que os gráficos de dispersão da NCA, bem como as estatísticas de avaliação do modelo e as análises de gargalos provaram a necessidade de haver uma relação entre as dimensões de capacidade dinâmica com a dimensão de desempenho organizacional não financeiro para diferentes tipos de comportamento estratégico.

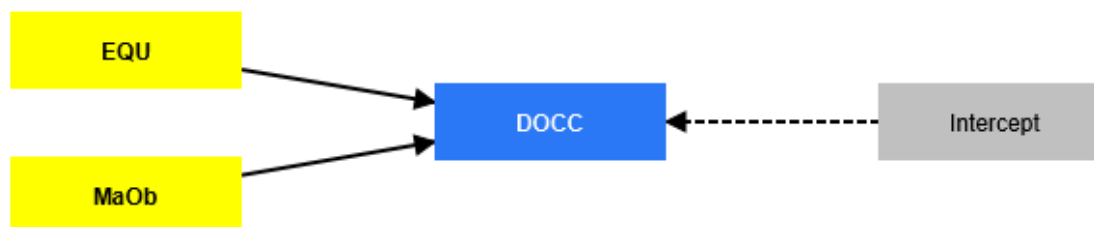
#### 4.1.10.3 NCA do desempenho organizacional comparado ao concorrente (DOCC)

Neste tópico, será verificada a Análise de Condições Necessárias das hipóteses que tiveram significativa relação entre as Capacidades Dinâmicas Produtivas (mão de obra e equipamentos) com o desempenho organizacional comparado ao concorrente, que são:

**H6:** A Capacidade Dinâmica Produtiva “Mão de Obra” influencia no Desempenho Organizacional Comparado ao Concorrente;

**H15:** A Capacidade Dinâmica Produtiva “Equipamentos” influencia no Desempenho Organizacional Comparado ao Concorrente.

Figura 26 - Capacidades Dinâmicas Produtivas (equipamentos e mão de obra), e o desempenho organizacional comparado com o concorrente



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A seguir, conforme ilustra a Figura 27, podem ser observados os gráficos que avaliam a NCA das hipóteses H6 e H15 relacionadas aos tipos de comportamentos estratégicos. Pode-se observar a presença de condições necessárias, porém não suficientes, já que sem tais condições os resultados não existem (DUL, 2016).

A Tabela 12, a seguir, apresenta as estatísticas NCA para a CR-FDH com a finalidade de analisar o DOCC.

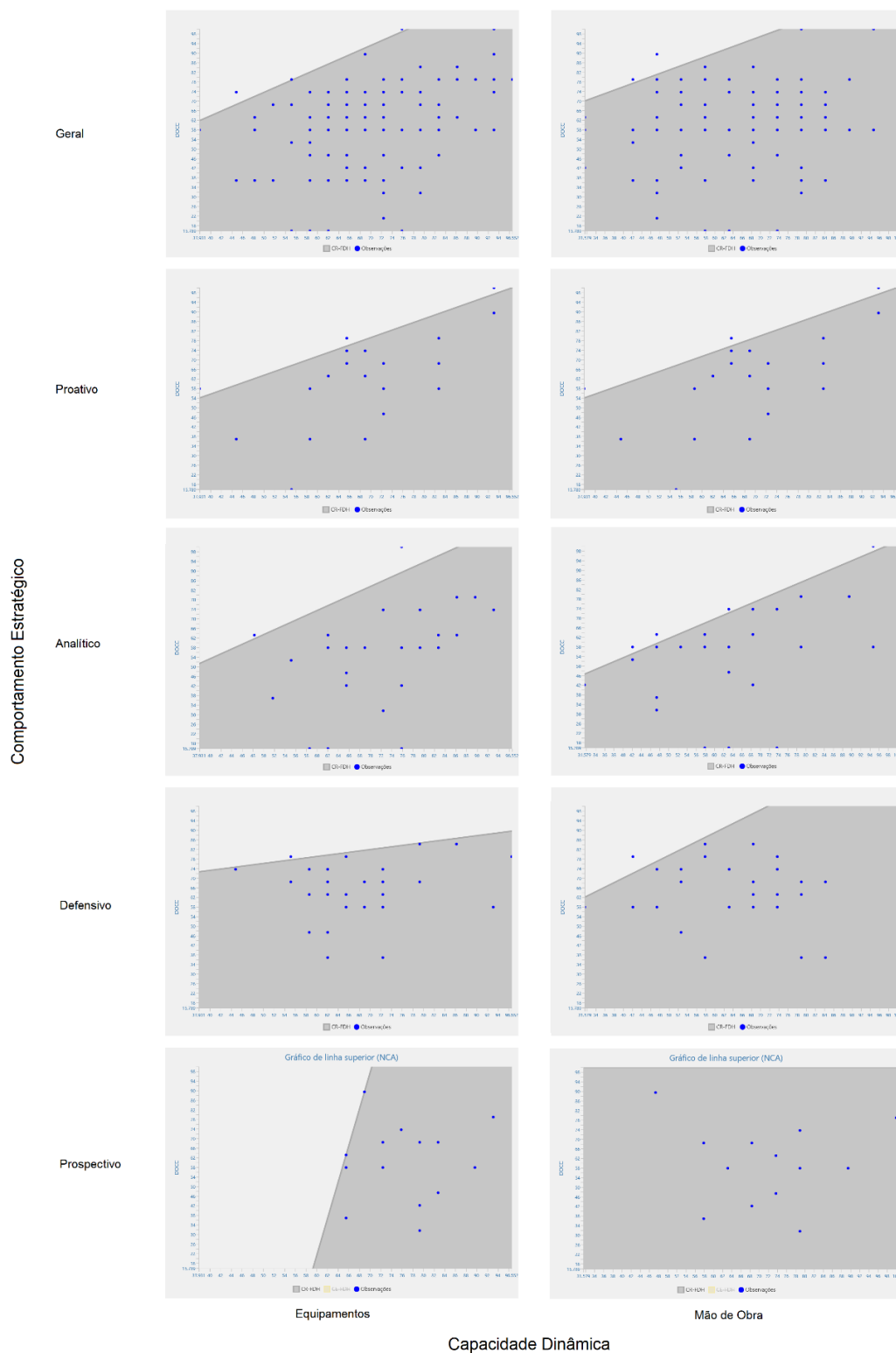
Tabela 12 - Estatísticas NCA para a CR-FDH para prever o desempenho organizacional comparado com o concorrente por tipos de comportamento estratégico.

Parâmetros	Comportamento Estratégico				
	Geral	Reativo	Analítico	Defensivo	Prospectivo
EQU	d = 0,151	d = 0,273	d = 0,240	d = 0,224	d = 0,459
	PR = 97,48	PR = 86,96	PR = 93,55	PR = 96,77	PR = 92,86
	IR = 54,62	IR = 45,39	IR = 42,10	IR = 67,48	IR = 44,71
MaOb	d = 0,112	d = 0,142	d = 0,306	d = 0,132	d = 0,000
	PR = 97,48	PR = 95,65	PR = 83,87	PR = 96,77	PR = ---
	IR = 64,38	IR = 58,04	IR = 36,55	IR = 54,93	IR = ---

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

d = Tamanho do efeito; PR = Precisão; IR = Ineficiência de Resultado; n/d = não declarado.

Figura 27 - Gráficos NCA das dimensões de capacidade dinâmica produtiva e o desempenho organizacional comparado com o concorrente em relação aos tipos de comportamentos estratégicos



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Conforme a Tabela 12 é possível identificar que os tamanhos de efeito para a CDP “EQUIPAMENTOS” previstos para o DOCC variaram de 0,224 a 0,459, ou seja, o CE com

maior efeito foi o “PROSPECTOR” ( $d = 0,459$ ). Já para a CDP “MÃO DE OBRA”, os efeitos variam de 0,000 a 0,306, em que o CE “ANALÍTICO” apresentou maior efeito ( $d = 0,306$ ) (DUL; HAUFF; BOUNCKEN, 2023).

As precisões variam de 84 a 97%, o que indica que tanto a CDP “EQUIPAMENTOS” quanto a CDP “MÃO DE OBRA” podem prever o DOCC em diferentes CE. Quanto à ineficiência de resultado para a CDP “EQUIPAMENTOS”, o CE “ANALÍTICO” se apresentou mais eficiente (42%) contra os demais, de 45% a 67%. Na CDP “MÃO DE OBRA”, o CE “ANALÍTICO” também se apresentou mais eficiente (37%) contra os demais, variando de 55% a 64%.

A Tabela 13 apresentou o percentual de dimensões independentes (CDP equipamentos e mão de obra) que foram necessárias para prever a dimensão dependente (desempenho organizacional comparado com o concorrente). De acordo com a curva CR-FDH, para que as microcervejarias com o CE “REATIVO” obtenham um nível de eficiência do DOCC de 80%, é necessário atingir uma eficiência de 60% da CDP “EQUIPAMENTOS” e 50% da CDP “MÃO DE OBRA”.

Nas microcervejarias que apresentaram um CE do tipo “ANALÍTICO”, para se obter um nível de eficiência de DOCC de 80%, é necessário alcançar 75% de eficiência das CDP “EQUIPAMENTOS” e 56% de eficiência da CDP “MÃO DE OBRA”. Para que as microcervejarias com o CE “DEFENSIVO” apresentem um nível de eficiência de 80% de DOCC, é necessário investir em 74% de eficiência da CDP “EQUIPAMENTOS” e 54% da CDP “MÃO DE OBRA”.

Por fim, para que as microcervejarias com CE “PROSPECTOR” obtenham um nível de eficiência de 80% de DOCC, é necessária uma eficiência de 68% das CDP “EQUIPAMENTOS”. Portanto, conclui-se que os gráficos de dispersão da NCA, as estatísticas de avaliação do modelo e as análises de gargalos provaram a necessidade de relação entre as dimensões de capacidade dinâmica produtiva com a dimensão de desempenho organizacional, em comparação com o concorrente para diferentes tipos de comportamento estratégico.

Tabela 13 - Gargalos entre as dimensões de capacidade dinâmica produtiva com o desempenho organizacional comparado com o concorrente por tipo de comportamento estratégico (CR-FDH)

Nível	Geral		Reativo		Analítico		Defensivo		Prospector	
	EQU	MaOb	EQU	MaOb	EQU	MaOb	EQU	MaOb	EQU	MaOb
0	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	59,31	0,00
10	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	60,41	0,00
20	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	61,52	0,00
30	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	NN	62,62	0,00
40	NN	NN	NN	NN	NN	35,16	NN	NN	63,72	0,00
50	NN	NN	42,88	NN	44,55	45,57	NN	NN	64,83	0,00
60	42,56	NN	53,59	33,75	52,94	55,97	NN	36,08	65,93	0,00
70	51,17	38,35	64,32	44,80	61,32	66,37	45,24	44,97	67,03	0,00
80	59,78	50,38	75,04	55,86	69,71	76,77	74,30	53,86	68,14	0,00
90	68,39	62,41	85,76	66,91	78,10	87,17	96,55	62,75	69,24	0,00
100	77,00	74,44	96,49	77,96	86,48	97,57	96,55	71,64	70,34	0,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

De forma geral, pode-se interpretar que o comportamento estratégico modera a relação entre a capacidade dinâmica produtiva e o desempenho organizacional das microcervejarias artesanais gaúchas. Ao analisar de forma específica a relação entre os tipos de comportamento estratégico, os tipos de capacidade dinâmica produtiva e os tipos de desempenho organizacional, percebe-se que o comportamento estratégico prospector possui maior significância e também modera a relação entre as capacidades dinâmicas produtivas do tipo equipamento, logística e produção, assim como o desempenho organizacional financeiro.

Ou seja, terão melhores resultados em relação ao crescimento nas vendas e aumento do lucro aquelas empresas que focam em questões relacionadas a novas estratégias e oportunidades no setor produtivo, que alinham a visão da empresa em toda a sua hierarquia, que possuem um controle de estoque e conhecem seus problemas no setor produtivo, que estão constantemente buscando formas mais eficientes de fazer a distribuição e recebimento dos seus insumos, além daquelas que buscam por novos equipamentos e tecnologias com mão de obra especializada.

O comportamento estratégico defensivo também modera e é significativo na relação entre as Capacidades Dinâmicas Produtivas do tipo equipamentos e logística e o desempenho organizacional financeiro. Ou seja, as empresas que já encontraram a melhor forma de distribuição dos seus produtos, bem como os melhores equipamentos para produzi-los, em vez de inovar, buscam manter e aperfeiçoar o que já possuem. Essas empresas também podem atingir um desempenho financeiro superior

Percebe-se que o comportamento estratégico analítico modera e é muito significativo na relação entre o desempenho organizacional não financeiro e a capacidade dinâmica produtiva do tipo logística. Isto é, as empresas que já possuem um sistema de logística e distribuição que seja eficiente e organizado, mas que trabalham para buscar novas formas de logística, terão

como resultado a conquista de novos clientes somado à lealdade dos clientes já conquistados. Consequentemente, tais empresas terão uma imagem bem percebida e uma boa reputação perante o mercado.

As microcervejarias artesanais com comportamento estratégico prospector moderam e possuem uma significativa importância na relação entre a capacidade dinâmica produtiva do tipo produção e o desempenho organizacional não financeiro. Ou seja, as empresas que focam em questões voltadas a como discutir novas estratégias e oportunidades no setor produtivo, alinhando a visão da empresa em toda a sua hierarquia, além de possuir um controle de estoque e conhecimento de seus problemas e gargalos no setor produtivo, também terão como resultado a conquista de novos clientes somada à lealdade já conquistada. Da mesma forma, a empresa também adquire uma boa imagem e reputação perante o mercado.

As empresas que possuem o comportamento estratégico prospector ou analítico moderam e possuem significativa importância na relação entre as capacidades dinâmicas produtivas do tipo equipamento e mão de obra, com o desempenho organizacional comparado ao concorrente. Ou seja, as empresas que focam em novos equipamentos e tecnologias no setor produtivo, que investem e reconhecem os colaboradores do setor produtivo, mas buscam por novas opções de mão de obra, tiveram melhores resultados do que seus concorrentes.

Por último, a relação existente entre o comportamento estratégico reativo e o desempenho pode ser entendida através da análise de como as organizações com esse tipo de comportamento estratégico percebem e respondem às mudanças e incertezas no ambiente organizacional. Esse comportamento estratégico reativo é considerado um indicativo de fracasso estratégico ou ausência de estratégia, o que pode levar essas organizações a não resistirem às instâncias ambientais e/ou à concorrência, especialmente em setores em crescimento, como o das microcervejarias artesanais. Portanto, pode-se inferir que o comportamento reativo tem uma relação negativa com o desempenho, uma vez que limita a capacidade da organização de se adaptar e responder proativamente às mudanças do mercado e do ambiente externo.

#### **4.1.11 Elaboração e validação do instrumento de mensuração de capacidade dinâmica produtiva**

Para atingir o objetivo específico “elaborar e validar instrumento de mensuração de capacidade dinâmica produtiva, baseado na cadeia produtiva das microcervejarias artesanais”,

foi utilizada a mesma avaliação de validade discriminante do SEM de cargas cruzadas (*Cross Loading*), que foi já foi apresentada no tópico 4.1.5 e será evidenciada novamente por meio da Tabela 14 de forma reduzida, constando somente as questões que envolvem o construto capacidade dinâmica produtiva.

No critério das cargas fatoriais cruzadas (Tabela 14), os valores são analisados quanto às correlações das variáveis observadas com as variáveis latentes, assim como quanto ao valor da carga fatorial com a dimensão original (negrito) em comparado com as demais cargas fatoriais. Sendo assim, o valor em negrito deverá ser maior que o valor das demais dimensões.

Tabela 14 - Cargas fatoriais cruzadas

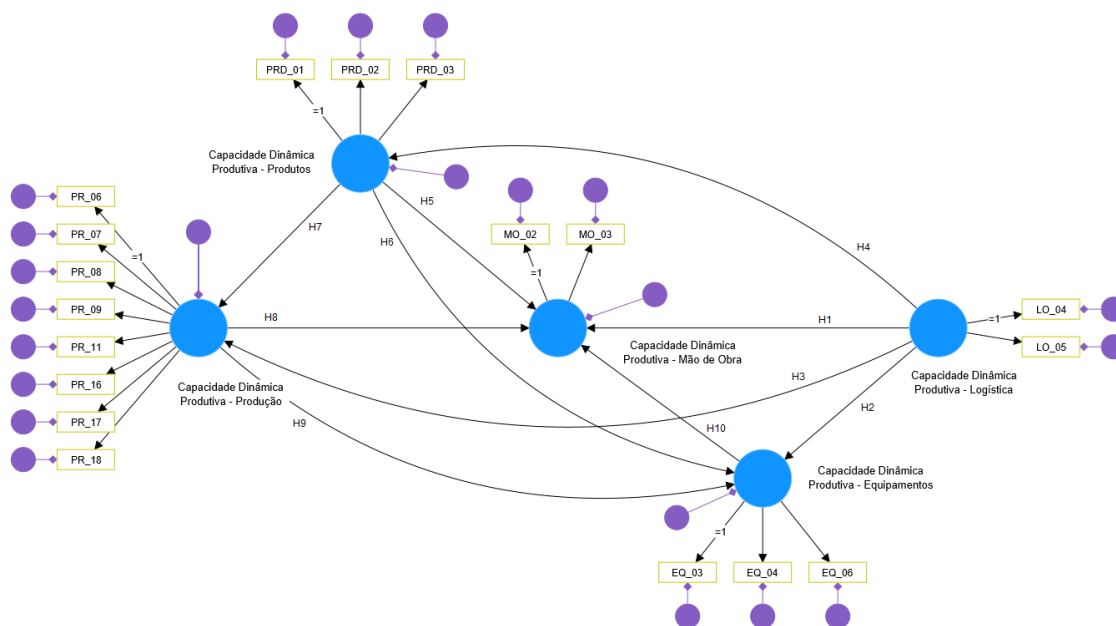
Indicadores	Dimensões				
	CDP-E	CDP-L	CDP-MO	CDP-PRD	CDP-PR
<b>EQ_03</b>	<b>0,670</b>	0,263	0,225	0,143	0,273
<b>EQ_04</b>	<b>0,665</b>	0,087	0,241	0,231	0,110
<b>EQ_06</b>	<b>0,799</b>	0,227	0,113	0,242	0,147
<b>LO_04</b>	0,142	<b>0,885</b>	-0,041	0,203	0,271
<b>LO_05</b>	0,345	<b>0,736</b>	0,290	0,304	0,375
<b>MO_02</b>	0,246	0,085	<b>0,899</b>	0,073	0,175
<b>MO_03</b>	0,206	0,121	<b>0,894</b>	0,160	0,224
<b>PRD_01</b>	0,252	0,267	0,080	<b>0,865</b>	0,206
<b>PRD_02</b>	0,266	0,294	-0,055	<b>0,711</b>	0,135
<b>PRD_03</b>	0,083	0,210	0,267	<b>0,689</b>	0,243
<b>PR_06</b>	0,262	0,286	0,150	0,273	<b>0,787</b>
<b>PR_07</b>	0,189	0,212	0,149	0,196	<b>0,777</b>
<b>PR_08</b>	0,211	0,297	0,249	0,190	<b>0,811</b>
<b>PR_09</b>	0,268	0,153	0,082	0,059	<b>0,684</b>
<b>PR_10</b>	0,320	0,203	0,367	0,035	<b>0,586</b>
<b>PR_11</b>	0,229	0,248	0,142	0,190	<b>0,746</b>
<b>PR_14</b>	0,295	0,215	0,259	0,228	<b>0,538</b>
<b>PR_16</b>	0,232	0,236	0,190	0,231	<b>0,637</b>
<b>PR_17</b>	0,202	0,115	-0,032	0,136	<b>0,736</b>
<b>PR_18</b>	0,156	0,158	0,080	0,229	<b>0,809</b>

Fonte: Software SmartPLS® v. 4.0.9.4 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2022).

Com isso, foram desenvolvidas 10 hipóteses, conforme mostra a Figura 28, para verificar o impacto das Capacidades Dinâmicas Produtivas na produção de cervejas artesanais para, assim, definir quais questões irão compor o instrumento definitivo deste construto.

Figura 28 - Modelo Inicial e suas hipóteses





Fonte: Software SmartPLS® v. 4.0.9.5 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2022).

Hipóteses propostas:

- H1: A CDP - Logística influencia na CDP - Mão de Obra;
- H2: A CDP - Logística influencia na CDP - Equipamentos;
- H3: A CDP - Logística influencia na CDP - Produção;
- H4: A CDP - Logística influencia na CDP - Produtos;
- H5: A CDP - Produtos influencia na CDP - Mão de Obra;
- H6: A CDP - Produtos influencia na CDP - Equipamentos;
- H7: A CDP - Produtos influencia na CDP - Produção;
- H8: A CDP - Produção influencia na CDP - Mão de Obra;
- H9: A CDP - Produção influencia na CDP - Equipamentos;
- H10: A CDP - Equipamentos influencia na CDP - Mão de Obra.

Esta pesquisa utilizou um conjunto de procedimentos estatísticos e testes apropriados para verificar as hipóteses propostas. Foi utilizado o pacote *SmartPLS* por meio da técnica de modelagem de equações estruturais baseada em covariância (CB-SEM). A CB-SEM foi utilizada para verificar a análise fatorial confirmatória, validade convergente e validade discriminante, confiabilidade composta, índices de ajuste de modelo e teste de modelo estrutural.

#### 4.1.12 Análise fatorial confirmatória

Antes de passar para a etapa de procedimentos dos testes de hipóteses por meio do modelo estrutural, foram aplicados testes de validade e confiabilidade para ajuste do modelo proposto (HAIR et al, 2017). Como resultado, o modelo empírico atendeu aos critérios estatísticos exigidos. A confiabilidade foi avaliada através Alfa de *Cronbach* e confiabilidade composta (CC). Os valores de alfa de *Cronbach* e CR foram superiores a (0,50), conforme indicado na Tabela 15. Além disso, todos os valores de variância média extraída (VME) e as cargas fatoriais atingiram os limites estatísticos aceitáveis. Os valores de VME variaram de 0,524 a 0,609, enquanto os valores das cargas fatoriais foram superiores a 0,60. Os itens cujas cargas fatoriais foram inferiores a 0,50 foram excluídos devido à sua baixa intensidade (HAIR et al, 2017). Portanto, as condições de validade convergente atenderam aos requisitos estatísticos exigidos.

Tabela 15 - Confiabilidade dos construtos e validade convergente

Constructos	Item	Cargas Fatoriais	Alfa de Cronbach	Confiabilidade e Composta	Variância Média Extraída
CDP - Equipamentos (CDP-E)			0,527	0,724	0,571
	EQ_03	0,743			
	EQ_04	0,724			
	EQ_06	0,681			
CDP - Logística (CDP-L)			0,502	0,798	0,524
	LO_04	0,655			
	LO_05	0,931			
CDP - Mão de Obra (CDP-MO)			0,756	0,757	0,609
	MO_02	0,891			
	MO_03	0,902			
CDP - Produtos (CDP-PRD)			0,648	0,742	0,582
	PRD_01	0,801			
	PRD_02	0,696			
	PRD_03	0,781			
CDP - Produção (CDP-PR)			0,895	0,897	0,524
	PR_06	0,792			
	PR_07	0,798			
	PR_08	0,819			
	PR_09	0,687			
	PR_11	0,775			
	PR_16	0,663			
	PR_17	0,723			
	PR_18	0,812			

Fonte: Software SmartPLS® v. 4.0.9.5 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2022).

Fornell e Larcker (1981) apresentaram um método para medir a validade discriminante em comparação com os valores das raízes quadradas das VME's e com os valores das

correlações entre os construtos. Assim, fica claro que a validade discriminante, de acordo com o método de Fornell e Larcker (1981), foi alcançada pela menor raiz (CPD-L = 0,724), superior à maior correlação CPD-L vs CPD-E ( $r = 0,573$ ) (ver Tabela 2).

Um método moderno e avançado na avaliação da validade discriminante foi calculando, já os valores da *Heterotrait Monotrait Ration* (HTMT) foram usados na avaliação da validade convergente do modelo (HENSELER; RINGLE; SARSTEDT, 2015), que é um dos testes comumente utilizados na avaliação da validade discriminante no modelo CB-SEM. De acordo com esse método (SARSTEDT et al, 2022), todos os valores (ver Tabela 16) devem ser inferiores a 0,85.

Ao avaliar o modelo por meio da AFC, ficou claro que o modelo escolhido foi adequado. Todos os modelos com índices de ajuste foram estatisticamente aceitáveis e satisfatórios ( $\chi^2 / gl = 4,67$ ; CFI = 0,870; GFI = 0,810; TLI = 0,824; RMSEA = 0,067; SRMR = 0,046), e esses valores confirmam que o ajuste do modelo é aceitável (HAIR et al, 2017).

Tabela 16 - Validade discriminante do modelo (Critério *Fornell-Larcker* e HTMT)

Constructos	$\sqrt{VME}$	Matriz de Correlação de Pearson				
		CDP-E	CDP-L	CDP-MO	CDP-PRD	CDP-PR
CDP-E	0,756					
CDP-L	0,724	0,573				
CDP-MO	0,780	0,427	0,365			
CDP-PRD	0,763	0,475	0,452	0,172		
CDP-PR	0,724	0,305	0,462	0,208	0,322	
		HTMT				
		0,642				
		0,424	0,351			
		0,506	0,515	0,271		
		0,337	0,575	0,221	0,327	

Fonte: Software SmartPLS® v. 4.0.9.5 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2022).

#### 4.1.13 Avaliação do modelo estrutural

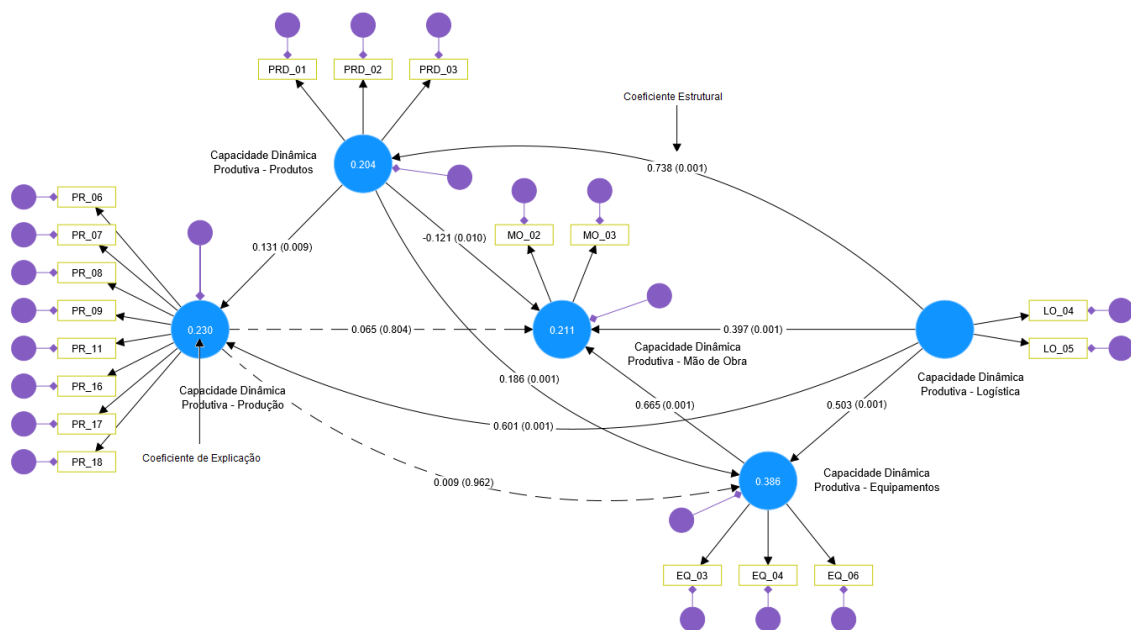
O objetivo deste tópico é identificar as relações entre os construtos da capacidade dinâmica produtiva para validar seus indicadores dentro da cadeia produtiva. Nesta pesquisa, o referido objetivo foi realizado mais especificamente na produção de cervejas artesanais. Para tanto, foram formuladas 10 hipóteses diretas (H1 a H10), utilizando o CB-SEM como método principal na análise dos dados. Esse método permite estimar e avaliar modelos complexos de

maneira simultânea com a sua capacidade preditiva (HAIR et al, 2014).

Antes da avaliação do modelo estrutural, aplicou-se o teste de colinearidade total (*Variance Inflation Factor* - VIF) que confirmou a avaliação, de modo que os valores de colinearidade para todos os constructos devem ser inferiores que 5. Os valores do VIF variaram de 1,150 a 3,383, indicando não haver multicolinearidade.

Os valores “t”, as significâncias “p” e os valores dos betas dos coeficientes de caminho foram utilizados para julgar a aceitação ou rejeição da hipótese. Os resultados mostrados na Figura 29 e na Tabela 17 indicam a aceitação de 8 das 10 hipóteses propostas, porém, uma delas foi negativa e significativa, isto é, quanto maior for a capacidade dinâmica de produtos, menor será a de mão de obra.

Figura 29 - Modelo estrutural final



Fonte: Software SmartPLS® v. 4.0.9.5 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2022).

Tabela 17 - Hipóteses propostas

Hipóteses	Relação direta	B	DP*	Estat. t	p-valor
<b>H1</b>	<b>CDP-L → CDP-MO</b>	<b>0,397</b>	<b>0,180</b>	<b>2,206</b>	<b>0,001</b>
<b>H2</b>	<b>CDP-L → CDP-E</b>	<b>0,503</b>	<b>0,204</b>	<b>2,464</b>	<b>0,001</b>
<b>H3</b>	<b>CDP-L → CDP-PR</b>	<b>0,601</b>	<b>0,195</b>	<b>3,078</b>	<b>0,001</b>
<b>H4</b>	<b>CDP-L → CDP-PRD</b>	<b>0,738</b>	<b>0,222</b>	<b>3,332</b>	<b>0,001</b>
<b>H5</b>	<b>CDP-PRD → CDP-MO</b>	<b>-0,121</b>	<b>0,061</b>	<b>1,995</b>	<b>0,010</b>
<b>H6</b>	<b>CDP-PRD → CDP-E</b>	<b>0,186</b>	<b>0,082</b>	<b>2,287</b>	<b>0,001</b>
<b>H7</b>	<b>CDP-PRD → CDP-PR</b>	<b>0,131</b>	<b>0,064</b>	<b>2,053</b>	<b>0,009</b>
H8	CDP-PR → CDP-MO	0,065	0,139	0,467	0,804
H9	CDP-PR → CDP-E	0,009	0,094	0,100	0,962
<b>H10</b>	<b>CDP-E → CDP-MO</b>	<b>0,665</b>	<b>0,293</b>	<b>2,269</b>	<b>0,001</b>

Fonte: Software SmartPLS® v. 4.0.9.5 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2022).

\* DP = Desvio Padrão

#### 4.1.14 Avaliação da invariância do modelo estrutural via PLS-SEM

A capacidade dinâmica produtiva varia entre as microcervejarias artesanais que apresentam, ou não, a figura do mestre cervejeiros. Um mestre cervejeiro, com sua formação e experiência, pode trazer conhecimentos valiosos para aumentar a eficiência do processo de produção, melhorar a qualidade da cerveja e até mesmo permitir a criação de novas receitas. Esse profissional também pode implementar melhores práticas de produção, visando aumentar a capacidade de produção da cervejaria (CARDONI et al, 2018; BAIAMA et al, 2020).

No entanto, é importante notar que a presença de um mestre cervejeiro não garante necessariamente uma maior capacidade de produção. Outros fatores também podem influenciar significativamente a capacidade de produção, como o tamanho da instalação de produção, a qualidade e a quantidade de equipamentos disponíveis, a capacidade de financiamento, as práticas de gestão e a demanda do mercado.

Além disso, algumas microcervejarias artesanais optam por produzir uma quantidade reduzida de cerveja, contudo, oferecendo um produto de maior qualidade. Essa pode ser uma escolha estratégica para se distinguir em um mercado cada vez mais competitivo, concentrando-se na qualidade em vez da quantidade (WATNE; HAKALA, 2013; BAIANO, 2021).

Em síntese, a presença de um mestre cervejeiro pode influenciar a capacidade dinâmica produtiva, mas não é o único fator a ser considerado e não necessariamente garante uma maior capacidade de produção. Portanto, essa etapa da análise se concentra em uma análise multigrupo PLS-SEM (SARSTEDT et al, 2011), que compara os resultados de 77 cervejarias acompanhadas por mestres cervejeiros em relação a 42 cervejarias sem mestres cervejeiros.

Para tal, Henseler, Ringle and Sarstedt (2016) introduziram o procedimento de *Measurement Invariance of Composite Models* (MICOM) em três etapas. A primeira etapa

estabelece a invariância de configuracional, utilizando exatamente a mesma configuração para cada estimativa de modelo específico de grupo. Posteriormente, o algoritmo de permutação do software *SmartPLS* avalia a segunda e terceira etapas do MICOM, com base em 5.000 permutações.

Os resultados da etapa dois avaliam a invariância composicional (Tabela 18), que estabelece a análise da invariância parcial. A etapa 3 não estabelece totalmente a invariância de medição, pois os valores médios e as variâncias podem diferir entre os grupos (Tabela 19). No entanto, a invariância de medição parcial é suficiente para avaliar se os coeficientes de caminho estimados entre os grupos são estatisticamente iguais ou não (HENSELER; RINGLE; SARSTEDT, 2016).

Tabela 18 - Resultados do MICOM

Dimensão	Correlação (= 1)	Intervalo de Confiança (95%)	p-valor	Invariância Composicional?
CDP-E	0,921	[0,744; 1,000]	0,159	Sim
CDP-L	0,940	[0,789; 1,000]	0,063	Sim
CDP-MO	0,983	[0,951; 1,000]	0,192	Sim
CDP-PRD	0,938	[0,805; 1,000]	0,549	Sim
CDP-PR	0,981	[0,963; 1,000]	0,251	Sim
Diferença das médias (= 0)				Médias Iguais?
CDP-E	0,000	[-0,407; 0,373]	0,070	Sim
CDP-L	-0,001	[-0,368; 0,360]	0,068	Sim
CDP-MO	0,000	[-0,373; 0,376]	0,276	Sim
CDP-PRD	0,000	[-0,350; 0,394]	0,479	Sim
CDP-PR	0,002	[-0,368; 0,358]	0,060	Sim
Diferença das variâncias (= 0)				Variâncias Iguais?
CDP-E	0,034	[-0,542; 0,625]	0,180	Sim
CDP-L	0,020	[-0,448; 0,475]	0,479	Sim
CDP-MO	0,027	[-0,401; 0,515]	0,480	Sim
CDP-PRD	0,029	[-0,601; 0,722]	0,943	Sim
CDP-PR	0,034	[-0,688; 0,702]	0,823	Sim

Fonte: Software SmartPLS® v. 4.0.9.5 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2022).

O teste de permutação avalia os resultados da análise multigrupo PLS-SEM, que implica em analisar se existem diferenças significativas nos coeficientes de caminho entre os grupos (Tabela 19) (CHEAH; AMARO; ROLDÁN, 2023). Observou-se que as microcervejarias artesanais com mestre cervejeiro apresentaram os coeficientes estruturais estatisticamente iguais aos das microcervejarias sem mestre cervejeiro. Ou seja, o modelo apresenta o mesmo comportamento para os dois grupos e, portanto, apresenta uma ausência de invariância.

Tabela 19 - Resultados da análise multigrupo PLS-SEM

Hipóteses	Relação direta	B (Com - Sem)	Teste de Henseler's	$\beta$ 's Iguais?	
H1	CDP-L → CDP-MO	0,413	0,151	Sim	
H2	CDP-L → CDP-E	-0,201	0,485	Sim	
H3	CDP-L → CDP-PR	-0,056	0,707	Sim	
H4	CDP-L → CDP-PRD	-0,150	0,401	Sim	
H5	CDP-PRD → CDP-MO	-0,195	0,598	Sim	
H6	CDP-PRD → CDP-E	0,473	0,172	Sim	
H7	CDP-PRD → CDP-PR	0,096	0,662	Sim	
H8	CDP-PR → CDP-MO	0,124	0,599	Sim	
H9	CDP-PR → CDP-E	-0,237	0,438	Sim	
H10	CDP-E → CDP-MO	-0,112	0,677	Sim	
Valores de $R^2$ e $Q^2$					
		$R^2$ (p - valor)		Relevância Preditiva ( $Q^2$ )	
		Com	Sem	Com	Sem
CDP-E		0,191 (0,001)	0,231 (0,001)	0,034	0,067
CDP-MO		0,155 (0,004)	0,179 (0,002)	0,070	0,143
CDP-PRD		0,115 (0,015)	0,240 (0,001)	0,046	0,090
CDP-PR		0,176 (0,002)	0,182 (0,001)	0,095	0,100

Fonte: Software SmartPLS® v. 4.0.9.5 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2022).

Com base nessas análises, pode-se observar que nem todas as variáveis pesquisadas passaram pelo crivo de validação estatística para representar o construto capacidade dinâmica produtiva. Assim, as variáveis que representam tal construto podem ser observadas na Tabela 20.

Tabela 20 - Construtos e indicadores de capacidade dinâmica produtiva

Constructos	Item	Indicadores
CDP - Equipamentos (CDP-E)	EQ_03	Possuímos em nossa produção mão de obra qualificada para utilizar os equipamentos automatizados.
	EQ_04	Possuímos em nossa produção os equipamentos mais tecnológicos do mercado.
	EQ_06	A tecnologia dos equipamentos da nossa empresa mudou muito nosso desempenho nos últimos 3 anos.
CDP - Logística (CDP-L)	LO_04	A empresa está instalada no local que facilita a logística de distribuição dos produtos.
	LO_05	Possuímos canal de distribuição que maximiza o tempo e auxilia na distribuição dos produtos.
CDP - Mão de Obra (CDP-MO)	MO_02	Possuímos remuneração atrelada ao desempenho no setor produtivo.
	MO_03	Possuímos programas de incentivos individuais no setor produtivo.
CDP - Produtos (CDP-PRD)	PRD_01	Possuímos uma grande diversidade de produtos.
	PRD_02	Possuímos produtos sazonais.
	PRD_03	Possuímos plano de portfólio sobre produtos futuros.

## CDP - Produção (CDP-PR)

---

PR_06	Discutimos oportunidades de melhoria no setor produtivo, entre superiores, subordinados e pares.
PR_07	Discutimos novas estratégias e planos de ação do setor produtivo.
PR_08	Unificamos a visão da empresa sobre os problemas que afetam o desempenho do setor produtivo.
PR_09	Criamos uma linguagem comum a todos os gestores e colaboradores.
PR_11	Possuímos controle do processo produtivo.
PR_16	Realizamos o controle e gestão do estoque.
PR_17	Temos conhecimento de quais são os gargalos da empresa no setor produtivo.
PR_18	Temos conhecimento de quais são os principais pontos de atenção no setor produtivo.

---

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Percebe-se que os dados contidos na Tabela 20 é coerente com algumas correntes teóricas citadas anteriormente. Portanto, as variáveis que possuíram significância, segundo os testes estatísticos, são validadas e evidenciadas a partir dos autores citados no tópico 2.2, que contribuem para o desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas Produtivas dentro da cadeia de produção das indústrias.

Já o Quadro 14 apresenta os itens por dimensão com suas possíveis respostas em relação às afirmativas descritas sobre CAPACIDADE DINÂMICA PRODUTIVA, dentro de uma escala *Likert* que avalia o grau de intensidade que elas se apresentam, sendo: 1 atribuída à mínima concordância e 5 à máxima concordância.

Quadro 14 - Escala de Capacidade Dinâmica Produtiva

EQUIPAMENTOS	01	Possuímos em nossa produção mão de obra qualificada para utilizar os equipamentos automatizados	1	2	3	4	5
	02	Possuímos em nossa produção os equipamentos mais tecnológicos do mercado	1	2	3	4	5



	03	A tecnologia dos equipamentos da nossa empresa têm mudado muito nosso desempenho nos últimos 3 anos	1	2	3	4	5
MÃO DE OBRA	01	Possuímos remuneração atrelada ao desempenho no setor produtivo	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
	02	Possuímos programas de incentivos individuais no setor produtivo	1	2	3	4	5
PRODUTOS	01	Possuímos uma grande diversidade de produtos	1	2	3	4	5
	02	Possuímos produtos sazonais	1	2	3	4	5
	03	Possuímos plano de portfólio sobre produtos futuros	1	2	3	4	5
LOGÍSTICA	01	A empresa está instalada em local que facilita a logística de distribuição dos produtos	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
	02	Possuímos canal de distribuição que maximiza o tempo e auxilia na distribuição dos produtos.	1	2	3	4	5
PRODUÇÃO	01	Discutimos oportunidades de melhoria no setor produtivo, entre superiores, subordinados e pares	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
	02	Discutimos novas estratégias e planos de ação do setor produtivo	1	2	3	4	5
	03	Unificamos a visão da empresa sobre os problemas que afetam o desempenho do setor produtivo	1	2	3	4	5
	04	Criamos uma linguagem comum a todos os gestores e colaboradores	1	2	3	4	5
	05	Possuímos controle do processo produtivo	1	2	3	4	5
	06	Realizamos o controle e gestão do estoque	1	2	3	4	5
	07	Temos conhecimento de quais são os gargalos da empresa no setor produtivo	1	2	3	4	5
08	Temos conhecimento de quais são os principais pontos de atenção no setor produtivo	1	2	3	4	5	

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Diante do exposto, cumpriu-se o objetivo específico de “elaborar e validar instrumento de mensuração de capacidade dinâmica produtiva, baseado na cadeia produtiva das microcervejarias artesanais”, que pode ser útil para futuras análises dentro da cadeia produtiva das indústrias. No próximo tópico, será apresentada a abordagem qualitativa da pesquisa, que compreende os dois últimos objetivos específicos.

#### 4.2 ABORDAGEM QUALITATIVA

Os dois objetivos específicos que serão relatados nos próximos tópicos foram atingidos por meio de uma abordagem qualitativa, com a utilização de 30 horas de gravações relativas às entrevistas semi estruturadas. Primeiramente, será relatado o objetivo específico que visa verificar quais fatores e características impactam as microcervejarias artesanais, e para isso foram abordados os seguintes temas: principais produtos (o carro chefe), diferenciais perante a concorrência, maiores obstáculos enfrentados, melhores regiões para produzir cerveja artesanal, assim como a existência de cooperação entre as microcervejarias.

O segundo objetivo específico buscou averiguar quais impactos foram gerados pela

pandemia de Covid-19, e quais ainda estão presentes nas microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul.

#### **4.2.1 Fatores e características que impactam as microcervejarias artesanais**

Considerando os últimos dados, compilados e disponibilizados pela Associação Brasileira da Indústria da Cerveja, o Brasil produziu 15,4 bilhões de litros desta bebida em 2022, contribuindo com aproximadamente 1,6% do PIB do ano no país, gerando mais de 2 milhões de trabalhos diretos e quase 50 bilhões de reais em impostos. Esses índices demonstram o tamanho e a força deste setor no cenário da indústria nacional (CERVBRASIL, 2023). Nesse contexto, o Brasil atuou como o terceiro maior produtor mundial da bebida no ano, atrás somente da China (41,4 bilhões de litros) e dos Estados Unidos (22,1 bilhões de litros) (MASSARDI; MASSINI, 2022).

Assim, constata-se que o mercado cervejeiro no país vem evoluindo de forma exponencial nos últimos anos, fato devido, principalmente, ao grande movimento para a criação de microcervejarias. No final do ano de 2022, registrou-se uma quantidade total de 1729 cervejarias cadastradas no Ministério da Agricultura e Pecuária - MAPA, representando um aumento de 94,49% em comparação com o ano de 2018 (MAPA, 2023).

Vale ressaltar que a indústria de cervejas artesanais é um dos segmentos em crescimento na indústria de bebidas (VILLAS; MOREIRA, 2020). Inicialmente, foram analisados os principais produtos das cervejarias estudadas, quando se percebeu que, além de um relacionamento com o cliente final, os respondentes fazem parte do dinamismo do mercado, influenciando na escolha e na diversidade dos produtos. Para Kjeldgaard et al (2017), é essencial para o gestor entender qual produto é seu ponto forte e por que o cliente gosta dele.

É indispensável, para empresas de qualquer ramo de atividade, dar prioridade e definição às estratégias relacionadas à satisfação das necessidades dos consumidores de uma maneira rentável (AQUILANI et al, 2015). Assim, o entendimento das principais necessidades e expectativas do cliente com relação ao consumo de cerveja especial é essencial (MELLO; SILVA; DOURADO, 2017). A Figura 30 a seguir apresenta os produtos mais citados como carro chefe pelas cervejarias.

Figura 30 - Principais produtos das microcervejarias



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A cerveja do estilo Pilsen foi citada pela maioria dos participantes como sendo o produto mais aceito por grande parte dos consumidores e, conseqüentemente, o mais vendido, ou seja, este é o produto “que paga as contas da empresa”. Para uma microcervejaria da região central, a cerveja do estilo Pilsen oferece algo para aqueles que não estão acostumados, ou não gostam de sabores mais fortes. Com esse estilo, o gosto fica mais próxima da cerveja tradicional e se torna possível comercializar mais em pontos de distribuição ou em redes de supermercados. O trecho de um dos participantes descreve tal resultado:

[...] o pilsen é o mais popular no Brasil. E derivado do tipo draft com acréscimo da etapa de filtragem com terra diatomácea em seu processo de fabricação...ele é um produto bom para ter uma visibilidade no mercado, também serve para aqueles clientes que amam cerveja e as vezes gostam de pegar um chopp para tomar em casa...ou seja expande o público de venda [...]

Já o American Ipa é o segundo produto mais vendido entre as cervejarias, ponto que corrobora o estudo de Carvalho (2019), em que o autor afirma que este tipo de cerveja compete com a Pilsen e a Irish Red Ale na região central do Rio Grande do Sul. No estudo, o estilo Irish Red Ale também foi apontado, porém com menor frequência.

Produtos como Dorada Pampeana, Blonde Ale, Puro Malte, Soberano e Hop Lager Wals são encontradas em boa parte das cervejarias estudadas, como produtos de bom retorno no mercado. Contudo, um participante da região nordeste do estado acredita que a cultura local afeta na venda de diferentes tipos de cerveja, conforme indica o trecho a seguir sobre a visão

do entrevistado:

[...]o brasileiro sempre teve um grande interesse por cerveja...porém o chopp normalmente mais vendido são os de sabores mais leves... a cultura infelizmente as vezes não apoia a expansão do mercado, temos bolhas, ou seja, atendemos sempre as mesmas pessoas, espalhar a cultura cervejeira com gosto diferente é complicado, a maioria acompanha a grande massa comprando cervejas mais baratas, a cultura de tomar uma cerveja pelo gosto é difícil[...]

Para Zhang et al (2022), buscar se diferenciar diante de empresas concorrentes é importante para que um negócio se mantenha relevante no mercado. Os concorrentes de uma empresa são aqueles que vendem o mesmo produto, ou possuem o mesmo público alvo dessa empresa. Segundo os resultados da pesquisa, nota-se que a competição existe, porém com muita colaboração entre as empresas. Sobre o diferencial que a cervejaria apresenta em relação às demais, a maioria dos entrevistados possui o atendimento e a qualidade, porém outros fatores são importantes de serem destacados. A Figura 31 apresenta pontos apontados pelos entrevistados como diferenciais de sua cervejaria.

Figura 31 - Diferencias da cervejaria



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Percebe-se que o atendimento é o principal fator de destaque de algumas cervejarias, ao passo que saber lidar com o cliente é primordial para o sucesso de qualquer empresa. Segundo Hamzah e Shamsudin (2020), tratar bem o cliente possibilita a fidelização da sua marca, a tal

ponto que a cervejaria pode ganhar destaque no mercado e também o carinho do público. Para um entrevistado da região metropolitana, saber dialogar com o cliente e atendê-lo da melhor forma é um ponto para ganhar espaço no mercado:

[...] nós procuramos estar próximos dos nossos clientes, nos relacionamos principalmente por redes sociais...em alguns casos nós deixamos uma chopeira própria para o cliente...esse cliente sempre será nosso é difícil ele buscar outra cervejaria...com isso nós fidelizamos o cliente e é uma receita mensal certa[...]

Por outro lado, um entrevistado da região central aponta que, na sua localidade, o investimento em comunicação e *marketing* acabou reduzindo seu público. O trecho a seguir destaca essa informação:

[...] nós divulgamos nossos produtos de um modo mais inovador...com métricas atuais e mídia atualizada...porém na nossa região a cultura germânica é muito presente e o público é muito conservador neste sentido...para muitos o nosso meio de divulgação foge um pouco das tradições germânicas e acaba afastando uma boa fatia do mercado...porém acabamos atraindo o público mais jovem[...]

Para Fernandes et al (2017), o consumidor busca por cada vez mais qualidade e variedade de estilos, bem como sabores e aromas no ramo cervejeiro. Desse modo, ser um verdadeiro chopp artesanal sem nenhum produto químico no processo de fabricação foi apontado como um dos diferenciais de algumas cervejarias, conforme afirma o entrevistado da região central:

[...] o consumidor de cervejas artesanais procura sempre um produto diferente...com qualidade...o sabor e a qualidade são critérios de decisão na compra...esse ponto sempre será um diferencial no mercado...a produção sem produtos químicos faz com que o cliente já olhe o produto com outro olhar...um olhar mais positivo...[...]

Inúmeros respondentes mencionaram que o principal diferencial da microcervejaria, ou uma das principais características dos seus produtos, está no fato de não serem adicionados produtos químicos em suas receitas, sequer no processo produtivo. Os participantes enfatizam que seguem a “Lei da Pureza Alemã”, com a utilização de basicamente 3 ingredientes: malte de cevada, água e lúpulo (com o tempo foi aceita a adição da levedura nessa receita básica), seguindo o processo natural de fermentação e maturação. Os entrevistados defendem que, seguindo a Lei da Pureza Alemã com insumos de qualidade e a não utilização de nenhum produto químico na elaboração da cerveja, o consumidor terá benefícios relacionados à saúde. Assim, ao ingerir somente produtos de qualidade, identifica-se uma expressiva diminuição, ou

não existência, da “ressaca” no dia seguinte.

A filtragem da cerveja também é algo importante na visão de alguns respondentes. Para um deles, residente da região metropolitana, a filtragem destaca o seu diferencial:

[...] Em relação aos concorrentes regionais, temos uma pilsen filtrada, e neutra, proporcionando um melhor sabor a cerveja e nas lupuladas além de um ajuste fino em parâmetros do processo, utilizamos uma técnica de *dryhopping* dinâmico.

Utilizar insumos de qualidade foi apontado pelos respondentes como um diferencial na produção de suas cervejas, gerando um produto de qualidade superior quando comparada às cervejas tradicionais produzidas pelas grandes indústrias cervejeiras. Por outro lado, os participantes também destacam que esse fator aumenta muito o custo do produto final. A possibilidade de produzir o próprio malte e lúpulo seria uma forma de diminuir os custos e acrescentar valor ao produto. Além disso, ter conhecimento e saber quais são os melhores tipos de malte e lúpulo para cada estilo de cerveja é de grande importância para ter um produto final diferenciado. Um entrevistado da região Sul destaca a importância do lúpulo:

[...] apenas as flores fêmeas (estróbilos) são usadas no processo cervejeiro. Suas resinas e seus óleos essenciais conferem à bebida o sabor amargo e o aroma característico. O lúpulo é considerado o tempero da cerveja e um dos mais significativos componentes na sua produção, pois, além de tirar-lhe o dulçor, define vários estilos[...]

Até então, achava-se que não existiam condições climáticas para o cultivo do Lúpulo no Brasil. Há aproximadamente 6 anos atrás, toda a demanda era importada de países como EUA e Alemanha. Porém, com o tempo, algumas empresas começaram a investir nesse cultivo, obtendo retornos bem significativos. Para se ter uma ideia, de 2020 para 2022 o país passou de uma produção de 9 toneladas para 24 toneladas, o que representou um aumento de 160%, sendo um passo inicial importante para a cadeia produtiva da cerveja, mas ainda está longe do ideal para suprir toda a demanda brasileira, que necessita importar cerca de 3.200 toneladas anuais (BEER ART, 2023).

Outro ponto interessante abordado na pesquisa foi em relação à diferenciação dos produtos “chopp” e “cerveja”. Vários respondentes fizeram questão de esclarecer tal situação, ainda que na realidade não exista essa diferença, pois se trata somente de um produto, a cerveja. O “chopp”, na realidade é uma palavra de origem alemã, utilizada para indicar uma unidade de medida utilizada pelos alemães, que se refere a um copo de 500ml chamado “*shoppe*”, onde a cerveja era servida. Com o passar do tempo, no Brasil, esse gesto de “solicitar um *shoppe*”

(solicitar um copo de 500 ml), foi “abrasileirado”, gerando a cultura do brasileiro de que a cerveja servida no copo, por meio de barris e choppeiras, seria um produto diferente da servida em garrafas, ou seja, a servida em barris e choppeiras é o “chopp”, enquanto a servida em garrafas é a cerveja.

A questão existente, que muitas vezes confunde os consumidores, na realidade está na diferença entre cervejas pasteurizadas e não pasteurizadas. As cervejas pasteurizadas passam por um processo químico que aumenta sua durabilidade para meses ou até mesmo anos, podendo ser fracionadas em embalagens menores (350ml, 500ml, 600ml, 1L, 2L, por exemplo), o que garante que sejam armazenadas por um bom período, aguardando para serem consumidas sem estragar.

Porém, na visão de alguns respondentes, esse processo de pasteurização acaba por modificar o sabor do produto. Já a cerveja não pasteurizada, as chamadas cervejas vivas, não passam por esse processo químico, tendo uma durabilidade de alguns dias. Na grande maioria, elas são servidas em barris de 30 ou 50 litros e, conforme alguns respondentes, mantêm sempre o sabor original do produto. A seguir, pode-se ser observada a fala de um entrevistado em relação a esse questionamento de chopp e cerveja.

[...] em seu chopp vai cerca de 70% de chopp, porém ele fala que cerveja e chopp não possuem diferença, a diferença de produto não existe, o que acontece é que na garrafa possui maior pasteurização para ter validade maior que de um ano. A pasteurização modifica o gosto do chopp ou da cerveja[...]

O envelhecimento em barris de carvalho é um diferencial de algumas cervejarias. Para Silvello (2019), esse fator deixa a bebida com nuances amadeiradas, o que também melhora o sabor dos ingredientes adicionados à receita da bebida. Consequentemente, a produção de cervejas artesanais maturadas em barris de madeira no Brasil tem conquistado um público cada vez maior de apreciadores de cerveja. Para um entrevistado da região nordeste do estado, o processo de envelhecimento em barris de carvalho posiciona a marca no mercado, além de ser um diferencial de produção, auxiliando na venda do produto no mercado

Outro ponto, abordado por alguns entrevistados como diferencial em relação aos demais, trata-se das premiações que as cervejarias recebem em eventos regionais, estaduais, nacionais e até mesmo mundiais. Tais eventos servem para colocar a cervejaria em destaque em relação à qualidade superior dos seus produtos, ajudando a aumentar o valor agregado e a impulsionar a marca perante o mercado. A seguir, apresenta-se a fala de um dos entrevistados:

[...] Não há diferencial. Apenas buscamos produzir cervejas com o mínimo de defeito

sensorial. Nessas, conquistamos alguns prêmios a nível estadual e nacional. Chopp puro malte, não pasteurizado. Ofertado em barril de inox. Diferencial é o padrão elevado na produção.

Atualmente, o Brasil é o terceiro maior produtor de cerveja do mundo, atrás apenas da China e Estados Unidos. Neste ano, o volume de vendas no território nacional deve chegar a 16 bilhões de litros, 4,5% a mais em relação a 2022, de acordo com o Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja (CERVBRASIL, 2023). Apesar do crescimento, ainda existem obstáculos a serem vencidos. A Figura 32 apresenta os obstáculos mais comuns nas cervejeiras participantes o estudo.

Figura 32 - Obstáculos a serem vencidos



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

A cultura local é o principal fator de obstáculo a ser vencido pelas cervejarias, tendo em vista que a ideia da maioria dos respondentes é manter o padrão alemão para a produção de cerveja, o que implica em fazer um produto com insumos de qualidade. Para tanto, deve ser seguida cada etapa do processo produtivo com o devido tempo de maturação do líquido, o que consequentemente torna o valor do produto mais caro até chegar no consumidor final.

O obstáculo nessa postura das microcervejarias artesanais gaúchas é de quebrar a cultura do brasileiro em consumir as cervejas tradicionais, que são produzidas em grande massa e não possuem a mesma qualidade se comparado com as cervejas artesanais, porém são bem mais baratas. Para um entrevistado da região central, trazer conceitos nacionais, principalmente na



produção da cerveja, afeta diretamente a venda de alguns tipos de cerveja. Outro ponto ligado à cultura diz respeito ao costume cultural do povo brasileiro de beber cerveja. De modo geral, os brasileiros gostam de tomar cerveja, e são poucos os que tomam cerveja pelo sabor ou pela qualidade, conforme destaca o entrevistado da região Sul:

[...] A cultura infelizmente as vezes não apoia a expansão do mercado, temos bolhas, ou seja, atendemos sempre as mesmas pessoas, espalhar a cultura cervejeira com gosto diferente é complicado, a maioria acompanha a grande massa comprando cervejas mais baratas, a cultura de tomar uma cerveja pelo gosto é difícil [...]

Esse ponto é corroborado por um entrevistado da região metropolitana. Ele acrescenta que, quem investe em cerveja artesanal, precisa entender que o retorno é demorado e o investimento é alto. O participante acredita que a cultura da população é justamente de beber cerveja barata, um ponto que destaca sua opinião:

[...] no Brasil não existe a cultura de beber cerveja pelo gosto ou pela qualidade...pouca cultura para beber cervejas artesanais...isso faz com que o investimento seja colhido a longo prazo... soma-se a isso os custo dos insumos, alto investimento na produção de cervejas especiais e isso soma na demora para o retorno.

Tal fato é confirmado para Delforno (2023), destacando que, apesar de apresentar crescimento, chegando inclusive a competir e chamar a atenção das grandes cervejarias, o mercado de cerveja artesanal ou do tipo *premium* ainda é uma realidade, do ponto de vista do consumo, de segmentos restritos da população, com destaque às camadas sociais da classe média a alta. Outro ponto destacado é em relação à infraestrutura, conforme defende o entrevistado de uma cervejaria da região:

[...]Além de enfrentar muitos outros obstáculos relacionados ao financeiro e operacional, já que as normas regulatórias não são simples. Para instalar uma estrutura fabril é preciso seguir procedimentos para estocagem adequada de matérias-primas, captação e tratamento de resíduos, assepsia e higiene do local, segurança e rastreabilidade dos produtos, controle dos descartes e análise de impacto ambiental. Fora os outros procedimentos que envolvem a fabricação, comercialização, rotulagem das embalagens, distribuição, tributação etc.

Outro obstáculo enfrentado pelas microcervejarias artesanais, conforme relato dos entrevistados, está na disputa pelo mercado dentro do próprio ramo de cervejas artesanais, já que as empresas acabam por diminuir ao máximo o preço de venda ao consumidor final. Essa atitude de ganhar mercado pelo menor preço pode gerar duas consequências: perder a qualidade do produto; ou a diminuição das suas margens.

Ambas as consequências podem ser vitais para as empresas, pois, ao diminuir a qualidade dos insumos, o produto final terá sua qualidade afetada, o que pode gerar uma diminuição nas vendas. Já diminuir as margens de lucro faz com que as empresas tenham a necessidade de aumentar o número de vendas para ganhar escala e suprir essa mitigação na margem e, caso isso não ocorra, pode prejudicar sua saúde financeira. Seguem alguns trechos de pontos coletados nas cervejarias:

[...] Como trabalhamos com qualidade o custo aumenta do nosso produto, com isso não conseguimos competir com grandes marcas. Nós perdemos muito o mercado pela substituição do litro do chopp.

[...] Concorrência burra das artesanais vendendo barato demais.

[...] Concorrência dentro do seguimento artesanal de outras marcas de menor qualidade e conseqüentemente menor preço. Logística para produto não pasteurizado. Custo do frete

Com base nessa constatação, Krummenauer e Wunsch (2019) discorrem que as microcervejarias vêm lutando para conseguir mais benefícios fiscais, principalmente para competir de forma mais justa com as gigantes do setor, que se beneficiam muito mais por conta da sua capacidade exorbitante de volume produzido. Além disso, as grandes empresas possuem enorme poder de ação fundamentado na estrutura técnica e logística, no poder de compra em grande escala e no investimento em campanhas publicitárias. Tal ponto é comprovado por um entrevistado na região central.

[...] Nós temos capacidade de produzir bastante litragem, porém não temos como estocar esse produto, com isso nós não conseguimos competir com as grandes cervejarias já que meu lucro por litro é bem menor, além disso não conseguimos distribuir o produto em grande escala fazendo com que não tenhamos o alcance de uma marca grande...o que afeta também o ponto da propaganda que é algo que ainda não conseguimos ter capital para investir.

Outro ponto citado pelos respondentes evidencia que o setor necessita de auxílio do governo em questões como diminuição dos impostos, considerando o valor agregado proporcionado pelas cervejas artesanais. Como o próprio nome indica, o valor agregado consiste em incorporar um produto ou serviço a outro bem já conhecido, com o propósito de conquistar mercado, diferenciação entre empresas que se dedicam à mesma atividade, custo adicional e solução de necessidades dos clientes.

A ação de agregar um diferencial aos produtos busca satisfazer as demandas dos indivíduos e aumentar as vendas, posicionando-se em um nível superior ao da organização em

comparação às demais empresas (CHAMPREDONDE; GONZALEZ 2016; JUMBO et al, 2023). Segue o relato de um dos respondentes sobre o agregado proporcionado pelo seu produto:

[...] nós trabalhamos com produto de luxo, com valor agregado, com isso a gente precisa de um governo que consiga fazer com que a população ganhe mais, e gaste menos com itens básicos, para poder pensar em começar, ou voltar, a consumir produtos de produção artesanal. Já que esses produtos (artesanais) tem menor competitividade com as produções de larga escala, que além de "economizar" nas suas produções, contam com muitas isenções fiscais, que acaba diminuindo cada vez mais o custo.

Um dos principais fatores que determinam os tipos de impostos para as pequenas e médias empresas é a sua tributação (Lucro Real, Lucro Presumido ou Simples Nacional). A escolha do Regime Tributário adequado pode ajudar na redução de impostos de um negócio, fazendo com que se conquiste créditos a seu favor, além de permitir a recuperação de tributos que foram pagos indevidamente e o cumprimento das obrigações com a Receita Federal.

Assim como ocorre com cidadãos em geral, que muitas vezes deixam de planejar e traçar estratégias para alcançar objetivos e mitigar riscos, é comum encontrar empreendedores que iniciam seus negócios sem qualquer planejamento, especialmente o planejamento tributário. Na maioria dos casos, essa ausência de planejamento se dá em razão da falta de conhecimento sobre o assunto.

A Constituição da República estabeleceu que o Poder Público deverá conceder “tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras”, inclusive benefícios tributários. Assim, seguindo o mandamento constitucional, foi instituído o Estatuto Nacional da Micro e Pequena Empresa por meio da Lei Complementar nº 123/2006.

No estatuto, foram definidos benefícios (fiscais, burocráticos, em compras públicas, etc.) e especificações para enquadramento da empresa na condição de MPE. Destacamos, ainda, que por meio de uma alteração no Estatuto das MPEs, em 2008, a Lei Complementar nº 128 criou o MEI (Microempreendedor Individual). O objetivo da criação do MEI foi introduzir no mercado formal diversos trabalhadores autônomos, sendo as condições e os benefícios do MEI ainda mais permissivos do que das demais MPE's.

Este ponto é levantado por alguns entrevistados com cervejarias menores. Eles alegam que a tributação igualitária entre micro e grande é um fator que deveria ser revisto, já que o valor do lucro líquido é diferente para cada uma. Por sua vez, Fernandes (2023) destaca que seria importante a diferenciação das taxas por tipo e tamanho de empresa, com isso, as empresas conseguiriam atingir o melhor resultado financeiro possível. Um entrevistado da região

metropolitana destaca:

[...]A tributação para as menores empresas e as grandes é a mesma, é um ponto que prejudica aqueles micro ou médio produtores. Imagina a venda de uma empresa grande e uma venda de uma empresa pequena...o lucro para nós menores é prejudicado pelas taxas que temos que pagar...não é justo termos a mesma contribuição fiscal que uma grande empresa [...]

Ainda em relação aos obstáculos enfrentados pelas microcervejarias artesanais gaúchas, alguns dos respondentes informaram que a falta de fiscalização das empresas que produzem e comercializam de forma ilegal os seus produtos é algo importante e que deve ser evidenciado.

Empresas que não possuem o registro junto ao MAPA e que, muitas vezes, realizam sua produção sem seguir os padrões de qualidade e higiene necessários, conseguem produzir um produto de baixo custo, tendo em vista que também não pagam impostos. Essas empresas clandestinas acabam por influenciar negativamente o andamento das microcervejarias que operam de forma legal, pois realizam uma concorrência desleal e absorvem parte do mercado consumidor.

[...] em relação a concorrência muitas pessoas começam a fazer sua própria cerveja, deixando de comprar cervejas artesanais e só ingerindo o seu produto. Com isso o mercado clandestino anda aumentando gradativamente. Com isso alguns problemas de saúde começam a aparecer em algumas regiões, já que alguns processos são usados produtos químicos e ele mal tratado poderá contaminar alguma pessoa. Isso poderá respingar nas produtoras legalizadas e prejudicar o mercado.

As microcervejarias artesanais brasileiras são geralmente familiares e baseadas na qualidade do malte. Por isso, as cervejas dessa categoria costumam ser chamadas de cervejas *premium* ou especiais, que atendem às demandas do público disposto a pagar mais para beber um produto de qualidade superior (SEBRAE, 2016).

A cerveja artesanal é produzida em todos os estados do país, com mais cervejarias na região Sudeste (46%) e Sul (39%), com destaque para os estados de São Paulo (387), Rio Grande do Sul (310), Minas Gerais (222), Santa Catarina (215), Paraná (161), Rio de Janeiro (120) e Espírito Santo (69) (MAPA, 2023). O mercado de cervejas artesanais tem um maior destaque nas regiões Sul e Sudeste, onde estão localizadas 85% das cervejarias.

O estilo de produção das cervejas *premium* também está relacionado à sua localização geográfica. A preocupação de cada região é produzir cerveja artesanal com determinadas características, por isso, as cervejarias procuram criar uma identidade para sua cerveja, que esteja relacionada às especificidades de cada região (SEBRAE, 2016; ALVARENGA, 2018). Em relação a alguma cidade/região/estado do país que é mais favorável para produção de



<b>Região Central</b>	[...] Acredito que o estado todo é um bom ambiente para a produção de cerveja artesanal. Temos uma associação forte que compartilha conhecimento e fornecedores bem desenvolvidos que atendem todo o estado. Nosso problema realmente é estrutural, não existe lei que permita a uma micro cervejaria se desenvolver com uma operação formal saindo do simples nacional. Estamos impedidos de crescer.
<b>Região Norte</b>	[...] Em regiões metropolitanas o acesso à mão de obra indireta e a peças é facilitado, o que muitas vezes é um empecilho no interior.
<b>Região Metropolitana</b>	[...] Penso que em regiões com inverno menos rigoroso, tendem a manter uma uniformidade no volume de vendas, enquanto aqui no sul, os meses de verão se destacam.
	[...] Provavelmente aonde tem maiores concentrações.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Em relação à localização, também se destacou que as empresas sofrem influências das variáveis locais de cada região, conforme aponta um entrevistado da região metropolitana:

[...] Se as economias de escala forem suficientemente grandes, cada fabricante prefere fornecer o mercado nacional a partir de um único local. Para minimizar os custos de transporte, escolha um local que lhe permita contar com uma grande demanda local. Mas a demanda local será ótima exatamente onde a maioria dos fabricantes escolher se localizar. Desta forma, existe um argumento circular que tende a manter a existência do cinto industrial uma vez que foi criado

Outra situação explorada com respondentes diz respeito à existência de alguma forma de cooperação entre as microcervejarias, tendo em vista que cooperação remete à ideia de ação conjunta visando atingir a um objetivo comum. Este é um artifício adotado por uma ou mais empresas independentes, não havendo relação de subordinação entre si.

Seja unindo ou repartindo suas capacidades e recursos, pode ser estabelecido um grau de relação para atingir um objetivo previamente definido. Para haver cooperação entre as empresas, são necessários laços de confiança mútuos, com definição de objetivos comuns e atividades coordenadas (MACHADO et al, 2023).

Em relação à cooperação entre as cervejarias, a Figura 35 a seguir destaca os principais modos de cooperação.

O ponto mais citado como forma de cooperação foi a troca de informações. Os entrevistados destacam que existem grupos entre as cervejarias que muitas vezes trocam experiências, informações e dicas. Para os entrevistados, essa troca é importante até mesmo para que as cervejarias cresçam no mercado com produtos de qualidade. As cervejarias mais experientes ou com melhores processos ofertam cursos gratuitos para as concorrentes, conforme o trecho de um entrevistado da região norte:

[...] Fui presidente da AGM (Associação Gaúcha de Microcervejarias) durante o mandato passado e sigo como presidente do conselho. Promovemos cursos e compartilhamos todo conhecimento gerado pelos associados. Por diversas vezes

compartilhamos insumos e trocamos informações sobre fornecedores. Converso com colegas do setor quase diariamente.

Figura 34 - Cooperação entre as cervejarias



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A troca de insumos e de equipamentos também foi um fator informado pelos respondentes como forma de cooperação entre as microcervejarias, demonstrando que, principalmente em épocas de alta demanda dos produtos, como o fim de ano e virada do ano, é corriqueira a cooperação entre as empresas. Além disso, destaca-se o fato de alguma empresa não possuir determinado maquinário, quando esse tipo de parceria ocorre:

[...] Sim, em todos os sentidos, troca de insumos, ajuda intelectual, equipamentos...criei uma rede de cervejarias para isso, chamada Rede Craft... temos produção cigana e fornecimento de chopp para outras cervejarias quando estas não estão conseguindo atender sua produção[...]

[...]Sim. Somos umas das poucas cervejarias com máquina de envase de lata, e nos disponibilizamos em terceirizar o envase das cervejas.

Por meio da entrevista estruturada com alguns dos respondentes da pesquisa, foi possível verificar quais são os principais fatores e características que impactam as microcervejarias artesanais gaúchas, evidenciando quais são os seus principais produtos, “o carro chefe”, seus diferenciais em relação à concorrência, os maiores obstáculos para o crescimento das empresas, as melhores localidades para produzir cerveja artesanal e a existência de cooperação entre as microcervejarias.

O próximo parágrafo irá abordar quais foram os principais impactos, estratégias e resquícios deixados pela pandemia de Covid-19 na realidade das microcervejarias artesanais gaúchas.

#### **4.2.2 Análise dos impactos gerados pela pandemia do covid-19 nas microcervejarias artesanais**

Os impactos da pandemia do Covid-19 atingiram em cheio os hábitos de consumo. Comportamentos antes vistos como comuns foram completamente impactados pela implantação do distanciamento. Atividades de lazer e socialização, como frequentar bares, restaurantes, festas e shows foram retiradas do nosso dia a dia, enquanto novas possibilidades tornaram-se opções para manter uma mínima proximidade em relação aos nossos antigos hábitos diante do novo estilo de vida.

Uma crise sanitária como a causada pelo Covid-19 inevitavelmente acarreta em grandes mudanças no comportamento do consumidor. Enquanto o mundo e a sociedade se adaptavam ao "novo normal", as marcas também seguiram o mesmo movimento. Foi possível perceber novos posicionamentos, o que se deve ao fato de que os consumidores clamaram por mais atitudes responsáveis diante do momento delicado.

No ano de 2020, a pandemia causada pelo novo coronavírus afetou diretamente a indústria cervejeira em todo o mundo, causando incerteza tanto nas grandes cervejarias quanto nas microcervejarias. As vendas de chopp praticamente secaram devido ao fechamento de bares, restaurantes e *pubs*, como um meio de conter a propagação do vírus, fazendo com que as cervejarias reinventassem a forma de comercialização da cerveja.

Nesse contexto, o processo de distribuição foi alterado, com a ampliação da venda direta e entrega domiciliar. Também foi modificado o tipo de embalagens, a fim de evitar a propagação do vírus e em virtude da escassez de alguns tipos de embalagens (PITTS; WITRICK, 2021; SGORLA, 2023). Mesmo assim, o setor foi um dos poucos que manteve o crescimento durante a pandemia da Covid-19, com um aumento de 8% nas vendas dos produtos em 2022 (SINDICERV, 2023).

A Figura 35 evidencia quais foram os principais termos utilizados pelos entrevistados em relação aos impactos sofridos durante a pandemia.

Figura 35 - Impactos causados pela pandemia





Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Em suma, no que diz respeito às questões sobre o momento da pandemia, todos os representantes das cervejarias afirmaram ter ocorrido uma queda brusca nas vendas. Em alguns casos, as vendas e produção foram zeradas, o que causou uma grave crise nas finanças das cervejarias. Assim, foi necessário fazer empréstimos para quitar as dívidas e não ser necessário demitir ninguém do quadro de funcionários, fato que também foi constatado no trabalho de Kohls et al (2021). Os principais impactos são descritos a seguir:

- **Redução das vendas:** Com o fechamento de bares, restaurantes e eventos, as vendas de cervejas artesanais sofreram uma redução significativa, impactando diretamente na receita das cervejarias.
- **Dificuldades de abastecimento:** A pandemia trouxe dificuldades logísticas para a obtenção de insumos e equipamentos, o que afetou a produção de cervejas artesanais.
- **Aumento dos custos de produção:** A crise sanitária elevou os custos de produção, em especial com a adoção de medidas de segurança e higiene nas fábricas.
- **Cancelamento de eventos:** A pandemia trouxe o cancelamento de diversos eventos cervejeiros, que são importantes para a divulgação e venda dos produtos das cervejarias artesanais.
- **Queda no turismo:** O turismo foi muito afetado pela pandemia, o que impactou diretamente no movimento dos bares, restaurantes e cervejarias artesanais da região.

Esses impactos afetaram de forma significativa as cervejarias artesanais da região, que precisaram se reinventar e adotar novas estratégias para se manter no mercado. Além disso, a pandemia também trouxe desafios para a manutenção da qualidade e da produção sustentável de cervejas artesanais, o que exigiu a adoção de novas práticas e tecnologias para garantir a continuidade dos negócios.

Na questão seguinte, questionou-se quais seriam as soluções buscadas pelos gestores para que as empresas pudessem atravessar a atual fase da melhor maneira possível. A melhor alternativa para superar o momento pandêmico foi inovar nos processos e nos produtos fabricados pela empresa. As microcrevejarias, em sua maioria, tiveram que inovar nos processos produtivos como uma forma de tentar atravessar esse momento atípico.

Em muitos dos casos, foi necessário acelerar processos por falta de insumos ou equipamentos. Outras empresas consideraram como melhor alternativa para contornar a fase focar na contenção de gastos e redução de despesas. A Figura 36 apresenta as principais estratégias adotadas pelas microcrevejarias durante a pandemia de Covid-19.

Figura 36 - Estratégias adotadas pelas microcrevejarias durante a pandemia de Covid 19.



cervejarias de abrir seus próprios bares, alguns junto à área de produção, os chamados *brewpubs*, o que implementou um gradativo aumento nas vendas e a conquista de novos públicos consumidores de cerveja artesanal. Uma cervejaria iniciou neste mesmo período a abertura da fábrica para visitação, com serviço completo de bar e alimentação.

- **Take Away:** Trata-se de um modelo operacional derivado do *delivery*, mas que não h a a logística de envio do pedido em domicílio. É o pedido para retirada, sendo a coleta feita pelo próprio cliente, na loja. Com o *Take Away*, os consumidores entravam em contato com a cervejaria e faziam seu pedido, em seguida, iam até o ponto comercial para buscar o seu produto já separado.

Por fim, foi constatado o surgimento de novas oportunidades e/ou inovações na empresa durante a pandemia, que continuam sendo utilizadas mesmo após o seu término. A Figura 37 apresenta as estratégias que foram adotadas durante a pandemia e que resultaram em oportunidades de mercado que ainda continuam sendo utilizadas no cotidiano das empresas.

Figura 37 - Estratégias que ficaram pós pandemia



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

A principal estratégia adotada para sobreviver ao momento pandêmico foi utilizar o envase em PET, que continua com força em algumas cervejarias. Tal ponto apresentou para o mercado um produto com um custo menor e uma venda rápida, apesar de ser um produto muito questionado pelas cervejarias. Segundo alguns entrevistados, o plástico rouba o sabor da cerveja, mas ainda assim ele é um produto utilizado em grande escala. Um entrevistado da região metropolitana afirma este resultado.

[...] migramos para chopp em pet no começo da pandemia, foi uma maneira de sobreviver ao momento...partimos imediatamente para a garrafa pet pois entendemos que faltaria vidro e alumínio...com o fim da pandemia mantivemos este produto pois ele tem um custo menor e atinge um público que quer tomar chopp barato...voltamos a envazar em garrafas de vidro e este produto é vendido para um público que gosta de produtos com maior qualidade[...]

A fidelização do cliente com uma choppeira em sua residência foi uma estratégia adotada na pandemia e continua até os dias atuais. Para os entrevistados, essa foi uma variável importante para manter o cliente e fazer com que ele se sentisse valorizado. O seguinte trecho de um entrevistado da região central destaca tal ponto:

[...] disponibilizamos as choppeira fixas nas casas dos clientes, essas choppeiras até hoje estão nos clientes. Hoje também disponibilizamos geladeiras só com o custo do chopp, fazendo com o que fidelize o cliente... o cliente se sente valorizado e toda a semana faz uma compra de algum produto da nossa empresa [...]

A entrega de produtos diretamente da casa do cliente foi muito utilizada na época da pandemia, mantendo-se nos dias atuais. Existem dois modelos muito utilizados, o envase em

*growlers* e a entrega do produto sem a necessidade do cliente possuir seu *growler*. Um entrevistado da região metropolitana destaca:

[...] na pandemia usamos muito o envase em *growlers* e entrega personalizada...focamos na venda para consumidor final, estabelecendo um *delivery* permanente em Porto Alegre, com lista de transmissão e promoções disparadas via *whatsapp*, além do lançamento de um *e-commerce* para todo o Brasil...com o fim da pandemia mantivemos este sistema porque entendemos que o cliente gostou de receber o produto em casa...se o cliente compra frequentemente a entrega sai gratuita...isso está dando muito certo[...]

A venda em supermercados em vez de bares foi algo que se manteve no momento pós pandemia. Hoje já virou rotina encontrar prateleiras com cervejas artesanais dividindo com cervejas tradicionais no Brasil todo. Para os entrevistados, a pandemia ofertou, para alguma parte do mercado, a possibilidade de saborear produtos artesanais até para tentar ajudar os produtores regionais, público que mais sofreu com a pandemia. Esse foi um ponto trazido por um entrevistado da região norte.

[...]na pandemia focamos mais na venda em mercados do que em bares, foi nosso sustento...mudamos nosso foco de vendas...de eventos para venda em supermercados, financiamento de 10 geladeiras para facilitar a inserção; aquisição de barris de 15 litros para facilitar inserção em festas bem menores...muitos dos nossos produtos foram vendidos na pandemia com uma taxa de lucro menor e com isso muitos compraram e fez com que mantivemos o público até hoje[...]

É de conhecimento da população geral que a pandemia de Covid-19 foi devastadora para a sociedade mundial, tanto no que tange a saúde pública quanto na economia, com reflexos que irão permanecer ainda por muitos anos. Assim como as microcervejarias, empresas de inúmeros setores foram obrigadas a parar de produzir e/ou comercializar seus produtos, com a ideia de que ficar em casa iria ajudar a diminuir a propagação do vírus. Os impactos gerados as microcervejarias artesanais em virtude da pandemia foram severos, com relatos do fechamento de inúmeras empresas do setor.

Porém, também é de conhecimento geral que, durante a crise, restou às empresas a possibilidade de achar as melhores soluções, por meio de muita resiliência e adaptabilidade a nova realidade. Foi verificado durante as entrevistas o imenso esforço por parte dos proprietários das empresas em achar essas soluções para que fosse possível, de alguma forma, manter a produção e a comercialização dos seus produtos sem gerar grandes prejuízos nem desligamento dos colaboradores. Conforme os relatos expressos aqui, essas formas de manter as empresas funcionando e faturando foram encontradas, com novas ideias que viraram

oportunidades de mercado e continuam sendo usadas pelas empresas nos dias atuais.

Assim, finaliza-se o capítulo de análise dos dados, contemplando todos os objetivos específicos propostos. O próximo e último capítulo a ser abordado compreende o quinto capítulo desta Tese, em que são apresentadas as considerações finais da pesquisa, com a discussão dos resultados, contribuições teóricas da pesquisa, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente capítulo, são expostas as considerações finais da Tese por meio de uma síntese que evidencia a realização dos objetivos propostos inicialmente. No primeiro tópico, serão discutidos os resultados do estudo, em seguida, serão apontadas as suas limitações e sugestões para estudos futuros.

### 5.1 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este trabalho teve como objetivo principal verificar se existe influência das Capacidades Dinâmicas Produtivas e do comportamento estratégico no desempenho organizacional das microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul. Para cumprir este propósito, a Tese foi dividida em 8 objetivos específicos que ajudaram a embasar esses resultados.

Investigou-se a realidade de 119 microcervejarias artesanais, distribuídas em 58 cidades do RS, com a representatividade de todas as regiões do estado. Respondendo ao primeiro objetivo específico, que buscou identificar o perfil das microcervejarias e de seus dirigentes, constatou-se que Porto Alegre foi a cidade com o maior número de microcervejarias participantes da pesquisa, com 19 empresas, o que representa 16% do total.

A região metropolitana foi a região com o maior número de empresas, com 41 respondentes, divididas em 16 cidades, o que equivale a 34% do total. Esses resultados evidenciam que a maior concentração de microcervejarias artesanais está em torno das grandes cidades do estado, impulsionados pela possibilidade de uma maior quantidade de clientes potenciais. Essa característica se deve ao fato de que a região metropolitana possui maior população, além de obter fácil acesso aos insumos, materiais e equipamentos.

A grande maioria das microcervejarias analisadas, 72 das 119, correspondente a 61%, que foram fundadas entre os anos de 2015 e 2020. Ou seja, são empresas novas, com no máximo 8 anos de existência, comprovando que realmente trata-se de um segmento muito recente que está em pleno crescimento. Isso pode justificar o fato de que 87% das empresas respondentes não possuem filiais, também que 67% possui no máximo 5 funcionários em toda a empresa, enquanto 90% delas possui, no máximo, 5 funcionários no setor produtivo.

Outros dados contribuem com aspecto de que o setor de microcervejarias ainda é um segmento muito novo, porém com grande potencial de crescimento, como o faturamento e produção. Constatou-se que 43% das microcervejarias possuem um faturamento bruto médio mensal de, no máximo, 50 mil reais, e 39% produzem uma média mensal de no máximo 5 mil



litros de cerveja.

O contraste em relação a esses números é que existem empresas no RS, e participaram da pesquisa, autodenominando-se como pequena empresa produtora de cervejas artesanais, mas que possuem um faturamento médio mensal acima de 1,5 milhão de reais, com produção média mensal de 1,5 milhão de litros, com um quadro funcional dentro do setor produtivo acima de 11 colaboradores, e total acima de 41 colaboradores. Esses números representam a minoria dos entrevistados, porém, reforça mais uma vez o grande potencial a ser explorado no Brasil, tendo em vista que no máximo 5% das cervejas produzidas e consumidas no país são oriundas de micro e pequenas cervejarias.

-----

Em relação ao capital inicial investido na empresa, 29% informaram o começo das atividades teve um investimento inicial de no máximo 50 mil reais, que, para a realidade do ramo trata-se de um valor bem baixo, tendo em vista que muitas das cervejarias visitadas informaram ter atualmente milhões de reais investidos em estrutura e maquinário. Entende-se, com isso, que para iniciar uma microcervejaria artesanal não é necessário um grande capital inicial, porém, para aumentar, informatizar e tornar os processos mais rápidos e ágeis é necessário um constante investimento.

Em relação ao perfil dos dirigentes/respondentes, a maioria dos questionários foram respondidos pelos sócios-proprietários das empresas. Foram, ao todo, 77, ou 65% dos respondentes, indicando que suas empresas ainda contam com a forte presença dos proprietários. A pesquisa mostrou a predominância do gênero masculino com 104 respondentes, o que equivale a 87% da amostra, e a faixa etária predominante dos respondentes dos 19 aos 35 anos. Em relação ao nível de escolaridade, 64% dos dirigentes/respondentes informaram que possuem curso superior completo ou pós-graduação, sendo que o curso de Administração foi o que teve maior representatividade, com 19% dos respondentes, seguidos pelos cursos de *Design* e Direito, cada um com 9%.

A partir dessas informações, e tendo em vista que 82% dos respondentes nunca trabalharam no ramo cervejeiro, pode-se concluir que o perfil predominante é de empreendedores jovens, do gênero masculino, com um alto grau de instrução acadêmica. Muitos iniciaram a produção de cerveja como *hobby*, porém, entendendo o potencial de crescimento e aceitação do produto no mercado acabaram por deixar os seus trabalhos anteriores, que em sua grande maioria não tinha nenhum aspecto em comum com o ramo cervejeiro, para se dedicarem e estarem presentes no dia a dia da produção de cervejas artesanais.

Para responder ao segundo objetivo específico, observou-se que o comportamento estratégico predominante no perfil das microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul é o analítico, ou seja, 30% das empresas que responderam ao questionário possuem uma postura que não corresponde a de empresas totalmente desbravadoras e propensas ao risco, como as prospectoras. Também não são totalmente conservadoras, como as defensivas, mas sim empresas que conseguem fazer um balanço entre a estabilidade e a mudança.

Como já havia sido mencionado por Miles e Snow (1978), são empresas que, em áreas estáveis, operam rotineiramente e de forma eficiente por meio do uso de estruturas formais e processos. Em áreas mais turbulentas, os gestores procuram observar de perto seus concorrentes em busca de novas ideias e, então, adotam rapidamente aquelas que parecem ser as mais promissoras. O comportamento analítico pode ser entendido como as microcervejarias que possuem, ao mesmo tempo, uma rotina de produtos e processos já definidos e estão em busca do novo. Porém, em geral, elas não dão o primeiro passo em busca da inovação, aguardando outras empresas fazerem isso para depois analisarem a viabilidade e fazer o mesmo.

Por outro lado, é interessante analisar também o comportamento defensivo, tendo em vista que 29% das respostas se enquadraram nesse perfil, ou seja, apenas 1% de diferença do comportamento analítico. O comportamento defensivo reflete o perfil de empresas que focam em fazer bem feito aquilo que já está dando certo, e raramente buscam inovações e novas oportunidades fora daquilo que elas já dominam.

Como resultado, essas organizações dificilmente precisam fazer grandes ajustes em sua tecnologia, estrutura ou métodos de operações. Ao invés, dedicam atenção primária para melhorar a eficiência das operações existentes (MILES; SNOW, 1978). Isso evidencia que grande parte das microcervejarias artesanais gaúchas apresentam um comportamento cuja estratégia não está em buscar novidades, mas sim em trabalhar para fazer com que os produtos já lançados no mercado continuem atendendo às necessidades dos cliente da melhor maneira possível. Assim, buscam manter o mesmo padrão de qualidade nos produtos e serviços já oferecidos e que já estão consolidados.

Para responder ao terceiro objetivo específico, foram analisadas as dimensões das Capacidades Dinâmicas Produtivas que mais tiveram importância pelas empresas, tais como: produto, mão de obra e produção. Com isso, entende-se que as empresas depositam extrema importância na qualidade do seu produto, mantendo uma receita equilibrada com processos e insumos de qualidade para manter sempre o mesmo gosto da cerveja.

Dentre as cervejarias que entendem a importância do produto final, 74% investem no desenvolvimento de novos produtos, estando atentas a novas receitas, aromas e sabores. Para

que os produtos tenham e mantenham um padrão de qualidade, é necessário que a empresa tenha uma mão de obra qualificada e com conhecimento para ter domínio da produção. Assim, é importante investir no reconhecimento desses profissionais quanto à remuneração, atrelada ao desempenho e demais incentivos.

Outra dimensão com maior destaque perante a visão dos respondentes é a produção. A capacidade dinâmica do tipo produção possui como essência melhorar a gestão do processo produtivo, como por exemplo: discutir problemas, estratégias, planos de ação e oportunidades de melhoria do setor produtivo entre superiores, subordinados e pares; possuir controle do estoque e do processo produtivo; ter conhecimento de quais são os gargalos e os principais pontos de atenção no setor produtivo. Com isso, entende-se que o setor produtivo tem que estar alinhado com o sistema de gestão da empresa como um todo.

O quarto objetivo específico foi respondido com a análise dos três tipos de desempenho organizacional, o desempenho financeiro, em que se verificou somente a questão de aumento de lucro, vendas e retornos sobre investimentos; já o desempenho não financeiro consiste em uma análise mais subjetiva, relacionada à percepção do cliente, imagem da empresa, vantagem competitiva e ao desempenho comparado ao concorrente, com a visão do respondente sobre os resultados dos seus concorrentes.

As respostas do desempenho organizacional financeiro evidenciam que pouco mais da metade (56%) das microcervejarias gaúchas que responderam a pesquisa obtiveram um desempenho financeiro melhor quando comparados há três anos (mais especificamente até antes da pandemia), ou seja, suas empresas tiveram aumento no lucro, vendas, retornos financeiros. Porém, ao analisar o outro lado, os 44%, ou 52 empresas que permaneceram com um desempenho organizacional financeiro em que não aumentaram, ou até mesmo diminuíram seus lucros e suas vendas, podemos entender que este setor ainda está se consolidando.

Isto é, as empresas ainda são muito novas, com baixas margens de lucro, fatores que acabam por retardar o alcance de melhores desempenhos financeiros. O que pode corroborar essa análise é o fato de que 87% das empresas informaram possuir um desempenho organizacional não financeiro alto, ou seja, as empresas já estão apresentando um crescimento no número de cliente, melhorando a imagem da empresa, obtendo vantagem competitiva, porém, esse reflexo demora mais tempo para se transformar em lucro.

Ao analisar o desempenho financeiro por região, os respondentes da região metropolitana foram os que obtiveram o menor percentual, com 49% dos respondentes informando que seus lucros foram maiores ou melhores se comparados há 3 anos atrás. Com isso, 51% dos participantes informaram que sua lucratividade foi igual ou menor do que até

antes da pandemia. Uma das conclusões deste resultado pode se relacionar com a grande concorrência existente na região, considerando que ela possui um maior número de microcervejarias. Ou seja, a região pode ser propícia por ter um acesso mais fácil aos insumos e fornecedores por ter uma logística melhor, bem como maior população para consumir.

Contudo, como desvantagem se observa a alta concorrência que pode diluir significativamente as suas fatias no mercado. Já a região Sudoeste, que é a região que apresenta a menor concentração de microcervejarias, foi a região que informou ter o melhor desempenho organizacional financeiro, com 88% dos respondentes. Esse resultado pode contribuir com a questão de que ter uma menor concorrência ajuda a empresa a atingir melhores resultados financeiros.

O quinto objetivo específico foi respondido a partir da análise das relações dos três construtos, em que foi possível concluir a existência da relação entre as Capacidades Dinâmicas Produtivas e o desempenho organizacional, assim como a moderação do comportamento estratégico nessa relação.

Assim, identifica-se um desempenho organizacional financeiro superior, no caso das empresas prospectoras e também empresa defensivas. As prospectoras focam em questões do setor produtivo, tais como: discutir novas estratégias de gestão e oportunidades, novas formas de logística, novos equipamentos e tecnologias com mão de obra especializada. Já as microcervejarias com comportamento defensivo são aquelas empresas que já encontraram a melhor forma de distribuição dos seus produtos, assim como os melhores equipamentos para produzi-los. Essas empresas não buscam por inovação, mas sim por manter o padrão de qualidade naquilo que já deu certo.

Em relação ao desempenho organizacional não financeiro, conclui-se que as empresas analíticas e as prospectoras têm melhores resultados, ou seja, são respectivamente as empresas que já possuem um sistema de logística e distribuição eficiente e organizado, mas que trabalham para buscar novas formas de logística. Também corresponde às empresas que focam em questões como discutir novas estratégias e oportunidades com os colaboradores, que possuem controle de estoque e conhecimento dos seus problemas e gargalos do setor produtivo.

Por último, as empresas que possuem um melhor desempenho organizacional comparado ao seu concorrente são as analíticas e as prospectoras. Como característica, identifica-se a manutenção da mão de obra que já possuem, mas, se necessário for, investem em mão de obra especializada; essas empresas também buscam por novos equipamentos e tecnologias para o setor produtivo.

O sexto objetivo específico alcançado na presente Tese se relaciona com a elaboração e

validação de um instrumento para mensurar a capacidade dinâmica produtiva, com base na cadeia produtiva das microcervejarias artesanais. Após uma longa revisão de literatura, foi possível dividir o construto em 5 dimensões: equipamentos, mão de obra, produtos, logística e produção. Inicialmente, essas 5 dimensões eram respaldadas por um total de 50 questões. Após passar por todas as avaliações e processos estatísticos, sua validação resultou em um novo instrumento de mensuração das Capacidades Dinâmicas Produtivas, mantendo as 5 dimensões, com 18 questões para serem respondidas, o que pode ser útil para futuras análises dentro da cadeia produtiva das indústrias.

Por meio da validação do instrumento de coleta de dados, e após a ampla exploração da literatura que envolve o construto de capacidade dinâmica e suas inúmeras visões e variações, foi possível chegar à conclusão de que é possível considerar a capacidade dinâmica produtiva como uma capacidade dinâmica, e não uma capacidade operacional, tal como já havia sido citado por D'ávila e Martins (2017).

Porém, os estudos desenvolvidos pelos autores não conseguiram chegar a essa conclusão de forma enfática pela falta de profundidade na questão gerencial do setor produtivo. Neste instrumento de coleta de dados, tal constatação foi evidenciada nas 5 dimensões, com ênfase na dimensão “produção”, a qual possui um maior número de questões sobre a gestão dentro do setor produtivo.

As capacidades operacionais são vistas como estáticas, porém, conforme explanado no decorrer deste trabalho, é necessário e possível que o setor produtivo possua flexibilidade e dinamicidade para acompanhar as mudanças que impactam nos setores da empresa, bem como em seu ambiente externo. Com base nisso, entende-se que pode existir capacidade dinâmica dentro do setor produtivo das empresas, aqui chamadas de Capacidades Dinâmicas Produtivas.

O sétimo objetivo específico foi respondido por meio da análise qualitativa, buscando verificar quais fatores e características impactam as microcervejarias artesanais. Conclui-se que os maiores obstáculos para o crescimento das empresas está na falta de legislação e nos altos impostos cobrados pelo governo e na falta de cultura das pessoas pela adesão das cervejas artesanais.

Afinal, a maioria dos consumidores de cerveja ainda realizam suas escolhas com base no preço, optando por pagar mais barato pelas cervejas tradicionais que são produzidas por grandes conglomerados, como Ambev e Heineken, sem investir em uma análise mais apurada dos retornos que podem ter ao consumir uma cerveja artesanal, principalmente em retornos para a saúde.

Outro obstáculo para o crescimento das empresas está principalmente em regiões onde

existe uma grande concorrência entre as microcervejarias artesanais. Algumas posicionam-se no mercado por comercializar com o menor preço, o que conseqüentemente diminui as margens de ganho. Esse fato obriga muitas empresas, que não querem perder suas fatias no mercado, a também diminuir os seus preços. Muitas vezes, essa estratégia faz com que a empresa acabe por não ter condições de manter sua saúde financeira. Já em regiões onde não existe uma grande concentração de microcervejarias artesanais, essa diferenciação pelo preço mais baixo não ocorre.

O principal produto das microcervejarias, o “carro chefe”, é a cerveja do estilo Pilsen. Esse estilo é o mais consumido na grande maioria das empresas, pelo fato de ser uma cerveja suave que agrada a todos os tipos de gosto, geralmente com menor preço. Porém, estilos mais encorpados como IPA, APA, Red, Weiss, Wild e Wals também são bem aceitos, após a Pilsen.

Em relação ao diferencial das microcervejarias quando comparadas aos seus concorrentes, a maioria informa que o atendimento prestado aos seus clientes é o que a difere das demais. Outro diferencial apresentado foi em relação a manter um padrão de qualidade dos produtos, o que engloba tanto a utilização de insumos de qualidade quanto a produção dos processos produtivos de maneira correta. Alguns respondentes enfatizaram que o mais difícil é manter sempre o mesmo sabor em seus produtos, já que, ao atingir esse objetivo, a empresa se encontra em um estágio de controle em relação a suas receitas e seus produtos.

Outro questionamento realizado aos respondentes foi se existe algum local (cidade, região ou estado) mais favorável para a produção de cerveja artesanal. As respostas indicam que as melhores regiões seriam onde o calor predomina, como região central e nordeste do Brasil. Porém, também houve ênfase para a região sul do país, por ser uma região com estados colonizados por alemães, em que já existe uma forte cultura do consumo de cervejas. Regiões metropolitanas dos estados do sul e sudeste também foram bastante citadas como ideais para se ter uma microcervejaria artesanal, devido ao fácil acesso de insumos e maquinários, que se justifica pela grande população e maior poder aquisitivo.

Em relação às perguntas sobre a terrível pandemia de Covid-19, que assolou o globo terrestre e ainda deixa suas marcas na economia mundial, a maioria dos respondentes informou que ela causou um total desespero na realidade das microcervejarias artesanais gaúchas, principalmente nos 2 primeiros meses, quando bares fecharam, eventos foram suspensas e, inicialmente, os supermercados estavam impedidos de vender produtos que não fossem de necessidade básica. Ou seja, nesse contexto a produção parou totalmente e o faturamento zerou.

Posteriormente, com a tentativa de retomar de alguma maneira a produção, os impactos sofridos foram relacionados à falta de insumos e garrafas de vidro para o envase, além de

problemas logísticos, tanto para receber os insumos quanto para transportar os produtos até o consumidor.

Desse modo, as empresas tiveram que mostrar o seu potencial de resiliência e encontrar maneiras de se adequar a nova realidade. Inicialmente, as estratégias utilizadas foram relacionadas às formas de envase dos produtos e à logística para que o produto chegasse até o consumidor final. Começaram a ser utilizadas as garrafas do tipo PET (plástico), já que, além de ter maior quantidade disponível naquele momento no mercado, também poderia baratear o produto. O *growler* também passou a ser utilizado como alternativa, pois ele poderia ser utilizado pelo cliente, indo até ao estabelecimento apenas para fazer a recarga do líquido.

A utilização do PET e do *growler* serviu também para as empresas diluírem suas produções em frações menores, o que facilitou a comercialização, tendo em vista que muitas microcervejarias focavam em eventos e vendas somente nos barris de 50 litros. Outra estratégia muito usada foi a popularização do *delivery* para realizar a entrega das cervejas ao consumidor final, assim como o *take away*, uma modalidade em que o cliente solicita o pedido por telefone, ou aplicativo, e vai ao estabelecimento apenas para retirá-lo.

Muitas dessas estratégias emergenciais utilizadas durante a pandemia se tornaram oportunidades que continuam a ser utilizadas na grande maioria das microcervejarias artesanais. O *delivery*, as vendas *on line*, o *e-commerce*, o cardápio digital, a utilização das redes sociais, os *growlers* e os PET's são exemplos de inovações que foram necessárias durante a pandemia e que permanecem até hoje.

A partir das respostas dos objetivos específicos inicialmente propostos, foi possível comprovar a tese de que existe a influência das Capacidades Dinâmicas Produtivas e do comportamento estratégico no desempenho organizacional das microcervejarias artesanais do Rio Grande do Sul.

A contribuição da presente Tese para as empresas, especialmente microcervejarias, e para a sociedade pode ser vista sob várias perspectivas, conforme destacado em diferentes partes da literatura revisada. Primeiramente, para as empresas, a capacidade de inovar na entrega de produtos e serviços pode aprimorar significativamente a capacidade de fidelizar clientes, facilitando o processo de compra e atendendo melhor às necessidades dos consumidores. Isso pode resultar na obtenção de uma posição de vantagem competitiva em segmentos de mercado específicos ou até mesmo em vários segmentos, contribuindo para um desempenho organizacional mais robusto.

Além disso, a capacidade de adaptação e resiliência demonstrada pelas microcervejarias durante a pandemia de Covid-19, por meio da busca por soluções criativas para manter a

produção e a comercialização de seus produtos, não apenas minimizou prejuízos financeiros e evitou demissões, mas também gerou novas oportunidades de mercado. Essas estratégias adaptativas não apenas beneficiaram as empresas individualmente, mas também contribuíram para a sustentabilidade do setor como um todo, demonstrando a importância da adaptabilidade e da inovação em tempos de crise.

Para a sociedade, a Tese evidencia que as microcervejarias desempenham um papel significativo na diversificação do mercado de cervejas, oferecendo produtos únicos e de alta qualidade que atendem a uma gama variada de preferências dos consumidores. Isso não apenas enriquece a cultura cervejeira, mas também promove o turismo local e regional, apoia a economia local por meio da criação de empregos e do fomento a fornecedores locais, e contribui para a identidade cultural de determinadas regiões.

Outro benefício para a sociedade é a ênfase na qualificação e no reconhecimento da mão de obra, como destacado nas práticas de gestão de algumas microcervejarias, contribui para o desenvolvimento profissional dos indivíduos envolvidos e para a melhoria da qualidade de vida, ao garantir remuneração justa e incentivos alinhados ao desempenho organizacional.

A contribuição teórica do trabalho reside principalmente na ampliação do entendimento sobre as capacidades dinâmicas produtivas e como estas influenciam o desempenho organizacional das microcervejarias artesanais. O estudo fornece uma análise detalhada das estratégias e comportamentos que permitem a essas empresas adaptar-se e prosperar em um ambiente de mercado altamente competitivo e em constante mudança. Por meio da revisão sistemática da literatura, o trabalho contribui para a teoria de capacidades dinâmicas ao explorar como as microcervejarias artesanais desenvolvem e aplicam essas capacidades para melhorar seu desempenho organizacional.

Além disso, o estudo aborda a importância do comportamento estratégico das empresas, categorizando-as em diferentes tipos (prospectores, analíticos, defensivos e reativos) e examinando como esses comportamentos impactam a capacidade da empresa de responder a mudanças externas. Isso enriquece a literatura existente sobre comportamento estratégico, oferecendo insights específicos sobre o setor de microcervejarias artesanais.

Por fim, a pesquisa destaca a relevância do ativo de conhecimento e como ele é difícil de replicar, contribuindo para a discussão sobre a teoria das capacidades dinâmicas de uma maneira que reconhece a complexidade e a fragmentação do campo. Ao fazer isso, o trabalho busca unificar as discussões em torno das capacidades dinâmicas, e contribuindo para uma compreensão mais coesa do tema.

No próximo tópico, serão relatadas algumas limitações desta pesquisa e, posteriormente,



sugestões para pesquisas futuras.

## 5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como limitações, destaca-se o fato de que esse estudo foi realizado apenas no estado do Rio Grande do Sul, de modo que a generalização dos resultados é restrita a esta realidade. Uma outra limitação/dificuldade que surgiu durante o estudo diz respeito à pandemia que iniciou no começo do ano de 2020. Por esse motivo, a coleta de dados não foi realizada na data inicialmente imaginada, acarretando no atraso de todos os processos necessários para finalizar esta Tese.

Outro ponto de dificuldade enfrentado para a realização do estudo foi o grande número de empresas que foram visitadas e/ou contatadas, mas, por algum motivo, não responderam ao questionário. Em alguns casos, o maior empecilho foi o difícil acesso até a empresa, tendo em vista que a ideia do pesquisador era visitar o maior número possível de cervejarias de forma presencial.

O aspecto transversal desta pesquisa também pode ser encarado como uma limitação, já que características pontuais do período de realização da coleta podem ter contribuído para a existência de vieses.

Outro limitador do estudo coube ao instrumento utilizado para verificar os tipos de comportamentos estratégicos das empresas, em que as respostas são classificatórias, não sendo possível realizar a análise das relações por meio da MEE.

Por fim, as demais limitações elencadas também podem ser utilizadas como ponto de partida para o desenvolvimento de novos estudos sobre as temáticas e o público-alvo desta pesquisa.

## 5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

No decorrer deste estudo, também foram identificadas algumas lacunas que merecem ser aprofundadas em futuras pesquisas, as quais são elencadas a seguir.

A ideia inicial deste estudo era realizá-lo a nível nacional, porém, devido à falta de estrutura isso, não foi possível. Assim, uma das sugestões para estudos futuros é generalizá-lo para todo o país, estabelecendo um comparativo entre os estados para evidenciar onde estão os melhores resultados. Além disso, é importante que sejam realizados estudos longitudinais, com o objetivo de alcançar a real noção da evolução/involução das empresas pesquisadas.

Ao se obter um resultado a nível nacional, outra possibilidade de estudo futura cabe em realizar um comparativo a nível mundial, ou seja, aplicar a mesma pesquisa em países onde a quantidade de microcervejarias artesanais tenham uma representatividade maior de produção, consumo e também tradição - países como os EUA, Alemanha, Irlanda, Bélgica, entre outros. Com isso, pode-se obter condições de evoluir em muitos quesitos que já são utilizados nesses países, e que também podem ser implementados nas empresas do Brasil.

Outra possibilidade de estudo futuro é a realização de um levantamento comparativo para verificar em qual estado do país os impostos são menores para as microcervejarias artesanais, buscando identificar se existe algum incentivo do governo para a abertura deste tipo de indústria, já que a carga tributária estadual varia de estado para estado, onde alguns estados podem ser mais propícios para a implementação deste tipo de negócio em virtude da menor carga tributária.

Com a elaboração desta Tese, foi possível verificar a existência de diferentes propostas de negócio que envolve as microcervejarias artesanais. Seria interessante um estudo futuro em que possa ser avaliado qual desses negócios possui uma maior rentabilidade. Produzir a cerveja e vender para pontos de revenda; produzir a cerveja e vender diretamente para o consumidor final em embalagens tipo PET, latas e garrafas de vidro; produzir a cerveja e focar em atender a eventos onde se comercializa no barril, fornecendo estrutura como choppeira; produzir a cerveja e também possuir local próprio para vender o seu produto, como *pub*, *brewpub*, *beer Garden*, etc.; ser uma cervejaria cigana; ou alguma outra modalidade.

Também sugere-se como estudos futuro, a verificação dos subprodutos oriundos da fabricação das cervejas artesanais, como são utilizados e qual o impacto nos resultados da empresa. Assim como produtos comercializados por algumas destas microcervejarias, como camisetas, copos, *souvenirs*, entre outros produtos.

## REFERÊNCIAS

- ABU-JARAD, I.; YUSOF, N.; WIRA, M.; SHAFIEI, M. The organizational performance of housing developers in peninsular malaysia. **International Journal of Housing Markets and Analysis**, v. 3, n. 2, p. 146-162, 2010.
- ACAR, M. F.; ZAIM, S.; ISIK, M.; CALISIR, F. Relationships among ERP, supply chain orientation and operational performance: An analysis of structural equation modeling. **Benchmarking: An International Journal**. v. 24, n. 5, p. 1291-1308, 2017.
- ADEWUNMI, Y. A.; IYAGBA, R.; OMIRIN, M. Multi-sector framework for benchmarking in facilities management. **Benchmarking: An International Journal**. v. 24, n. 4, p. 826-856, 2017.
- AGRELL, P. J.; TEUSCH, J. Predictability and strategic behavior under frontier regulation. **Energy Policy**, v. 137, n.1, p. 1 – 10, 2019.
- AJMAL, M.; HELO, P.; KASSEM, R. Conceptualizing trust with cultural perspective in international business operations. **Benchmarking: An International Journal**. v. 24, n. 4, p. 1099- 1118, 2017.
- ALAARAJ, S.; MOHAMED, Z. A.; BUSTAMAN, U. S. A. External growth strategies and organizational performance in emerging markets: The mediating role of inter-organizational trust. **Review of International Business and Strategy**, v. 14, n.4, p. 19 – 28, 2018.
- AL-ANSAARI, Y.; BEDERR, H.; CHEN, C. Strategic orientation and business performance. **Management Decision**. v. 53, n. 10, p. 2287-2302, 2015.
- ALMAJALI, D. A.; MASA'DEH, R. E.; TARHINI, A. Antecedents of ERP systems implementation success: a study on jordanian healthcare sector. **Journal of Enterprise Information Management**. v. 29, n. 4, p. 549 – 565, 2016.
- ALMEIDA, I. C.; ANTONIALLI, L. M.; GOMES, A. F. Comportamento estratégico de mulheres empresárias: estudo baseado na tipologia de miles e snow. **Revista Ibero-Americana de Estratégia- RIAE**, v. 10, n. 1, p. 102-127, jan/abr. 2011.
- ALVES, A. C.; BARBIEUX, D.; REICHERT, F.; TELLO-GAMARRA, J.; ZAWISLAK, P. A. Innovation and dynamic capabilities of the firm: Defining an assessment model. **ERA Revista de Administração de Empresas**. v. 57, n. 3, p. 232-244, 2017.
- ALVIM, P. C. R. de C. O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas. **Ciência da informação**, v. 27, n. 1, p. 28-35, 1998.
- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management reviews**. v. 11, n. 1, p. 29-49, 2009.

AMBROSINI, V.; BOWMAN, C.; COLLIER, N. Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base. **British Journal of Management**. v.20, n.1, p. 9-24, 2009.

ANDAYANI, W., WARSONO, S. Prospectordefender strategy, auditor industry specialization, earnings management through real activities, and earnings quality. **Journal of Indonesian Economy and Business**, v. 28, n. 1, p. 115, 2013.

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

ANTONY, J.P.; BHATTACHARYYA, S. Measuring organizational performance and organizational excellence of SMEs – part 2: an empirical study on SMEs in India, **Measuring Business Excellence**, v. 14, n. 3, p. 42-52, 2010.

ANWAR, M. Business model innovation and SMEs performance does competitive advantage mediate? **International Journal of Innovation Management**, v. 22, n. 7, 2018.

APPELBAUM, S. H.; CALLA, R.; DESAUTELS, D.; HASAN, L. The challenges of organizational agility. **Industrial and Commercial Training**, v. 49, n. 1, p. 6 – 14, 2017.

AQUILANI, Barbara et al. Beer choice and consumption determinants when craft beers are tasted: An exploratory study of consumer preferences. **Food quality and preference**, v. 41, p. 214-224, 2015.

ARAÚJO, Sarah Bezerra de. Cerveja e pandemia: um estudo sobre as estratégias de branding de cervejas mainstream e artesanais nos anos de 2020 e 2021. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.2023

ARGYRIS, C. Organizational learning and management information systems. **Accounting, Organizations and Society**, v. 2, n. 2, p. 113–23, 1977.

AVLONITIS, G. J.; P. G. PAPASTATHOPOULOU; SPIROS P. G. Na empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: success and failure scenarios. **Journal of Product Innovation Management**. v. 18, n. 5, p. 324-342, 2001.

AWAIS, M.; ALI, A.; KHATAK, M. S.; ARFEEN, M. I.; CHAUDHARY, M. A. I.; SYED, A. Strategic Flexibility and Organizational Performance: Mediating Role of Innovation. **SAGE Open**, v. 1, n.1, p. 1-17, 2023

BABBIE, E. Métodos de Pesquisas em Survey. Belo Horizonte-MG: Editora UFMG, 2005.

BAIANO, Antonietta. Craft beer: An overview. **Comprehensive reviews in food science and food safety**, v. 20, n. 2, p. 1829-1856, 2021.

BAIMA, Gabriele et al. Exploring the outcomes of the external revealing of knowledge: a case study in the craft beer industry. **Business Process Management Journal**, v. 26, n. 5, p. 1183-1201, 2020.

BARCELOS, R. A dinâmica das capacidades—elementos para a gestão estratégia à luz da teoria evolucionária. **Gestão e Sociedade**. v. 11, n. 30, p. 1934-1962, 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

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

BARNEY, J. B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **The Academy of Management Review**. v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Strategic management and competitive advantage: concepts and cases**. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2008.

BARNEY, J.B.; CLARK, D.N. Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage. **Oxford University Press**. New York, NY, 2007.

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

BARTON, D. L. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, (Special Issue: **Strategy Process: Managing Corporate Self-Renewal**), v. 13; n. S1; p. 111 – 125, 1992.

BECKER, B.; GERHART, B. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. **Academy of Management Journal**. v. 39, n. 4, p. 779–801, 1996.

BELEI, R. A.; GIMENIZ-PASCHOAL, S. R.; NASCIMENTO, E. N.; MATSUMOTO, P. H. R. O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa. **Cadernos de educação**, FAE/PPGE/UFPEL, Pelotas, v. 30, p. 187-199, jan/jun. 2008.

BENITEZ, J. R.; DAMKE, E. J. Comportamento estratégico e desempenho organizacional sob a perspectiva de Miles e Snow: um estudo em pequenas empresas do setor varejista de farmácias do Paraná. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 1, n. 1, p. 118-133, jan/abr, 2016.

BENTIVEGNA, F. J. Fatores de impacto no sucesso do marketing boca a boca on-line. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 79-87, 2002.

BERRY, A. J.; COAD, A. F.; HARRIS, E. P.; OTLEY, D. T.; STRINGER, C. Emerging themes in management control: A review of recente literature. **The British Accounting Review**, v. 41, n. 1, p. 2-20, 2009.

BEUREN, I. M.; TEIXEIRA, S. A. Avaliação dos sistemas de controle gerencial em instituição de ensino superior com o Performance Management and Control. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 11, n. 1, p. 169-192, 2014.

BING, L.; e ZHENGPING, F. Relationship between strategic orientation and organizational performance in born global: a critical review. **International Journal of Business and Management**, v. 6, n. 3, p. 109-115, 2011.

BLAZEVIC, V.; LIEVENS, A. Learning during the new financial service innovation process: antecedents and performance effects. **Journal of Business Research**. v. 57, n. 4, p. 374–391, 2004.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. Características da investigação qualitativa. In: **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto, Porto Editora, p.47-51, 1994.

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

BRAGANHOLO, A. R.; MORAES, R. A.; GEREMIA, F.; VIEGAS, T. O. C.; FLAMINO, L. G. Competitividade e inovação nas microcervejarias do noroeste do rio grande do sul. **Textos de Economia**, v. 22, n. 2, p. 1-24, jul./dez., 2019.

BRAUN, V.; CLARKE, V. **Successful Qualitative Research: A Practical Guide for Beginners**. 1 a ed. [s.l.] SAGE, 2013.

BREZNIK, L.; HIRISH, R. D. Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related? **J. Small Bus. Enterp. Dev.** v. 21, n. 3, p. 368–384, 2014.

BRUINING, Hans; BONNET, Marcel; WRIGHT, Mike. Management control systems and strategy change in buyouts. **Management Accounting Research**, v. 15, n. 2, p. 155-177, 2004.

BRYANT, F.B. **Assessing the validity of measurement**. In: Grimm, L.G.; Yarnold, P.R. Reading and understanding more multivariate statistics. Washington: American Psychological Association, 2002.

BUFFA, E. S.; SARIN, R. K. **Modern production / operations management**. Los Angeles: John Wiley & Sons. 8 ed., 1987.

BURGELMAN, R. A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. **Academy of Management Review**. v 8, n. 1; p. 61-70, 1983.

BUSSAB, W. O.; MORETTIN, P. A. **Estatística básica**. 7.ed. São Paulo: Atual, 2006.

J

BUSTAMANTE JUMBO, Silvana Bustamante et al. Capacidades dinámicas generadoras de valor agregado en las empresas agroindustriales de la provincia de El Oro. 593 **Digital Publisher CEIT**, v. 7, n. 5, p. 94-107, 2022.

BUSETTI, M. A. P.; SANTOS, E. A. P. Uma abordagem metodológica para o desenvolvimento de sistemas automatizados e integrados de manufatura. **Produção**, v. 18, n. 1, p. 08-25, 2008.

- BYGDAS, A. L. **Enacting dynamic capabilities in distributed organisational environments**. Proceedings of the EGOS Conference. Bergen, Norway, 22, 2006.
- CAFFERKY, M. **Venda de boca a boca**: deixe seus clientes fazerem a propaganda. São Paulo: Nobel, 1999.
- CAMPOS, K. C. Índice de desempenho econômico-financeiro: melhores e piores empresas no Brasil. **Revista de Administração da UEG**, v.4, n.3, set./dez. 2013.
- CAMPS, J.; OLTRA, V.; MANZANO, J. A.; VERA, G. B.; CARBALLO, F. T. Individual Performance in Turbulent Environments: The Role of Organizational Learning Capability and Employee Flexibility. **Human Resource Management**, v. 55, n. 3, p. 363 – 383, 2015.
- CANO, C. R.; CARRILLAT, F. A.; JARAMILLO, F. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. **International Journal of Research in Marketing**, v. 21, n. 2, p. 179-200, 2004.
- CAO, Q.; GEDAJLOVIC, E.; ZHANG, H. Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 781-796, 2009.
- CARBONELL, P.; ESCUDERO, A. I. R. The individual and joint effects of process control and process-based rewards on new product performance and job satisfaction. **BRQ Business Research Quarterly**, v.19, n. 1, p. 26 - 39, 2015.
- CARDONI, Andrea et al. Knowledge transfer in a start-up craft brewery. **Business Process Management Journal**, v. 25, n. 1, p. 219-243, 2018.
- CARMINES, E. G.; ZELLER, R. A. **Reliability and validity assessment**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1979.
- CARNEIRO, J. M. T. Tipologia de estratégias genéricas de Porter: reflexões sobre as sutilezas por trás da simplicidade do modelo. Enanpad, **Anais...** 2004.
- CARO, M. H.; RADOS, G. J. V.; NEVES, W. A. Estruturando a medição do desempenho organizacional. In XVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP – **Anais...** Niterói-RJ, 2015.
- CARVALHO, C. E. Relacionamento entre ambiente organizacional, capacidades, orientação estratégica e desempenho: um estudo no setor hoteleiro. 2011. 210f. **Tese** (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2011.
- CARVALHO, M. M.; PALADIN, E. P. **Gestão da Qualidade**: Teorias e Casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CASTELO, S. L.; CASTELO, A. D. M.; GOMES, C. A. E. F. Sistema de gestão e medição de desempenho nas organizações públicas: o efeito mediador das capacidades dinâmicas. **Revista De Gestão E Secretariado** (Management and Administrative Professional Review), v. 14, n. 1, p. 1284–1306, 2023.

CASTRO, M. H. O.; LANZARA, A. P. Capacidades estatais e capacidades dinâmicas para o enfrentamento de crises: o sucesso do Vietnã contra a COVID-19. *Revista Do Instituto De Políticas Públicas De Marília*, v.9, n. 1, p. 1 – 24, 2023.

CATALISE. Heineken é a preferida, mas Ambev mantém liderança em vendas de cerveja no Brasil. <https://catalisi.com.br/heineken-e-a-preferida-mas-ambev-mantem-lideranca-em-vendas-de-cerveja-no-brasil/>, 2023.

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

CERVBRASIL - [http://www.cervbrasil.org.br/novo\\_site/mercado-cervejeiro/](http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/mercado-cervejeiro/), 2023.

CHALMERS, A. F. **O que é ciência, afinal?** São Paulo: Brasiliense; 1993.

CHAMPREDONDE, Marcelo; COSIOROVSKI, Joaquín Gonzalez. ¿ Agregado de valor o valorización? Reflexiones a partir de Denominaciones de Origen en América Latina. *Revista Iberoamericana de viticultura, agroindustria y ruralidad*, v. 9, n. 3, p. 147-172, 2016.

CHANG, C. H. The influence of corporate environmental ethics on competitive advantage: the mediation role of green innovation. *J. Bus. Ethics*, v. 104, n. 3, p. 361 – 370, 2011.

CHEN, C. J., & HUANG, J. W. Strategic human resource practices and innovation performance - The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*. v. 62, n. 1, p. 104–114, 2009.

CHEN, J. S.; TSOU, H. T.; HUANG, A. Y. H. Service delivery innovation: antecedents and impact on firm performance. *Journal of Service Research*. v. 12, n. 1, p. 36–55, 2009.

CHEAH, Jun-Hwa; AMARO, Suzanne; ROLDÁN, José L. Multigroup analysis of more than two groups in PLS-SEM: A review, illustration, and recommendations. *Journal of Business Research*, v. 156, p. 113539, 2023.

CHITHAMBARANATHAN, P. et al. Service supply chain environmental performance evaluation using grey based hybrid MCDM approach. *International Journal of Production Economics*, v. 166, p. 163-176, 2015.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. Supply chain management: strategy. *Planning and Operation*, v. 15, 2001.

CLAUSEN, T.; POHJOLA, M.; SAPPRASERT, K.; VERSPAGEN, B. Innovation strategies as a source of persistent innovation. *Industrial and Corporate Change*, v. 21., n. 3, p. 553 – 585, 2011.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, v. 73, n. 4, p. 118-128, 1995.

COLLINS, J. D.; REUTZEL, C. R. O papel dos gerentes de topo na determinação do investimento em inovação: o caso das pequenas e médias empresas na Índia. *International Small Business Journal*, v. 35, n. 5, p. 618-638, 2017.



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

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v.11, 365-383, 1990.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. **Business research methods**. Boston: McGraw-Hill, 2003.

Cooper, D. R., Schindler, P. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640p.

COUTO, M. H. G.; TEBERGA, P. M. F.; CASTRO, A. C.; OLIVA, F. L. Capacidades dinâmicas na inovação dos modelos de negócio de *startups*. **Revista Alcance Eletrônica**. v. 26, n. 2, mai/ago, 2019.

CRAWFORD, V. P. New directions for modelling strategic behavior: game theoretic models of communication, coordination, and cooperation in economic relationships, **Journal of Economic Perspectives**. v. 30, n. 4, p. 1-12, 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CRUZ, A. P. C.; FRARE, A. B.; BUCHWEITZ, M. J. R.; QUINTANA, A. C.; PEREIRA, T. A.; D'AVILA, L. C. Associação entre uso do sistema de controle gerencial e desempenho organizacional. **Enfoque Reflexão Contábil**. v. 39 n. 3 p. 99 113, set/dez 2020.

D'AVILA, O. S.; MARTINS, E. S. Proposição e validação de escala para mensuração da capacidade dinâmica produtiva. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v.10, n. 1, jan./abr. 2017.

DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v.2, n.4, p.01- 13, 2008.

DANJOUR, M. F.; MEDEIROS, B. C.; AÑES, M. E. M.; ARAÚJO, A. G. Mensuração do comportamento estratégico a partir da cultura organizacional: um estudo em lojas de shopping centers. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 15, n. 4, 2016.

DANNEELS, E. Organizational antecedents of second-order competences. **Strategic Management Journal**. v. 29, n. 5, p. 519-543, 2008.

DANNEELS, E. The dynamics of product innovation and firm competences. **Strategic Management Journal**. v. 23, n. 12, p. 1095-1121, 2002.

DE CASTRO, Maurício Mendes Boavista; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha; DE MORAES, Thiago Assunção. Ambidestria e estratégia em MPes: uma proposta de Framework para agentes locais de inovação: uma proposta de Framework para agentes locais de inovação. REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco, v. 9, n. 1, p. 161-186, 2023.

DELFORNO, Vitor Luis. Produção de cerveja artesanal: uma revisão bibliográfica e análise mercado para implementação de uma cervejaria artesanal em Araraquara-SP. 2023.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: Sage, 2011.

DERMONDE, Matheus; FISCHER, BRUNO BRANDÃO. BRAZILIAN FRANCHISE STARTUPS AND THE COVID-19 CRISIS: ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND ADAPTION CAPABILITIES. **Revista Alcance**, v. 28, n. 3, p. 392-407, 2021.

DIAS, D. T. Á. Os efeitos da gestão dos recursos, da orientação empreendedora e das capacidades no desempenho organizacional: um estudo no setor metalmeccânico da Serra Gaúcha. 2019. 263f. **Tese** (Doutorado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, Caxias do Sul, 2019.

DIAS, T. A. D.; TISOTT, P. B.; BORELLI, V. A.; TARTAROTTI, L.; TONI, D. Modelos mentais dos empreendedores e o desempenho organizacional: um ensaio teórico. **Revista Desenvolvimento em Questão**. v.18, n. 51, 2020.

DICKEL, D. G. Implicações das capacidades dinâmicas de equipes: um paralelo entre Brasil e Alemanha. 2020. 201f. **Tese** (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2020.

DOSI, G.; FAILLO, M.; MARENGO, L. Organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance. **Organization**. v. 29, n. 8/9, p. 1164-1185, 2008.

DOSI, G.; NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **The nature and dynamics of organizational capabilities**. Oxford: Oxford Press, 2000.

DRAGO, H. F.; MOURA, G. L.; SILVA, L. S. C. V.; VEIGA, C. P.; KACZAN, F.; RITA, L. P. S.; SILVA, W. V. Reviewing the relationship between organizational performance, dynamic capabilities and strategic behavior. **SN Business e Economics**, v. 3, n. 5, p. 1 – 22, 2023.

DRNEVICH, P. L.; KRIAUCIUNAS, A. P. Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, v. 32, n. 3, p. 254-279, 2011.

DUL, Jan. Necessary condition analysis (NCA) logic and methodology of “necessary but not sufficient” causality. *Organizational Research Methods*, v. 19, n. 1, p. 10-52, 2016.

DUL, Jan; HAUFF, Sven; BOUNCKEN, Ricarda B. Necessary condition analysis (NCA): review of research topics and guidelines for good practice. *Review of Managerial Science*, v. 17, n. 2, p. 683-714, 2023.

DWYER, L.; EDWARDS, D. Tourism Product and Service Innovation to Avoid ‘Strategic Drift’. *International Journal of Tourism Research*, v. 11, n. 4, p. 321–335, 2009.

DYER, J. H.; HATCH, N. W. Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating advantage through network relationships. *Strategic Management Journal*, v. 27, n. 8, p. 701 – 719, 2006.

EASTERBY, S. M.; PRIETO, I. M. Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning? *British journal of management*. v. 19, n. 3, p. 235-249, 2008.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*. v. 21, n. 10/11, p. 1105-1121, 2000.

ELBANA, S.; MAKSOUD, A. A. Organizational Resources and Performance: The Case of an Oil-Rich Country. *Public Performance & Management Review*, v. 43, n. 3, p. 713 – 739, 2020.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamiento del consumidor**. Thomson Learning, 2002.

ERIS, E. D.; NECZAN, O.; OZMEN, T. The Effect of market orientation, learning orientation and innovativeness on firm performance: a research from turkish logistics sector. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*. v. 5, n. 1, p. 77-108, 2012.

FAINSHMIDT, Stav et al. Dynamic capabilities and organizational performance: a meta-analytic evaluation and extension. *Journal of management studies*, v. 53, n. 8, p. 1348-1380, 2016.

FARIA, J. H. Trabalho, tecnologia e sofrimento: as dimensões desprezadas do mundo do trabalho. *Revista Educação & Tecnologia*, v. 2, n. 6, 2003.

FEDERO, R.; CARRANZA, A. S. Devising Strategic Plans to improve Organizational Performance of Intergovernmental Organizations. *Global Policy*, v. 8, n. 2, p. 202 – 212, 2016.

FERNANDES, Lucas Miranda et al. Viabilidade de produção e caracterização de cerveja artesanal com acerola (*Malpighia emarginata* DC). 2017.

FERNÁNDEZ, R. D. Z.; ARIAS, M. L. B.; ARIAS, A. V. Metodología para la identificación de las capacidades dinámicas para el emprendimiento en Instituciones de Educación Superior. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*. v. 28, n. 1, p. 14 – 28, 2020.

FERRAZ, Vinícius; PITZ, Thomas. Analyzing the Impact of Strategic Behavior in an Evolutionary Learning Model Using a Genetic Algorithm. *Computational Economics*, p. 1-39, 2022.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, v. 20, n. 4, p. 263–282, 2009.

FERREIRA, J. H. M.; CUNHA, L. T. da; ALBUQUERQUE JÚNIOR, E. P. de; NETO, J. De P. B. Sistema de gestão ambiental ISSO 14001 e o nível de tratamento de resíduos sob o enfoque da produção verde. *In: Encontro de Estudos em Estratégia*, 5., 2011, Porto Alegre. **Anais...** Rio Grande do Sul: 3Es, 2011.

FLEURY, A. Capacitação tecnológica e processo de trabalho: comparação entre o modelo japonês e o brasileiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 30, n. 4, p. 23-30, 1990.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: **Algebra and statistics**. 1981.

FOSS, N. J.; SAEBI, T. Business models and business model innovation: between wicked and paradigmatic problems. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 9-21, 2018.

FOSSÁ, M. I. T. Proposição de um constructo para análise da cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias. 2003, 214fls. **Tese** (Doutorado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

FRANCZAK, J.; WEINZIMMER, L.; MICHEL, E. An empirical examination of strategic orientation and SME performance. **Small Business Institute National Proceedings**, v. 33, n. 1, p. 68-77, 2009.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation**. Psychology Press, 1997.

FREITAS, C. F. Infográfico – As maiores cervejarias do mundo de 2019. Catalisi.com.br, 2019. Disponível em: < <https://catalisi.com.br/infografico-a-maiores-cervejarias-do-mundo-de-2019/>>. Acesso em: 22 de mar. de 2021.

FREITAS, I. M. B., FONTANA, R.; ADAMS, P. Strategic orientations, marketing capabilities and innovation: an empirical investigation. 35th DRUID Celebration Conference 2013, **Anais...** Barcelona, Spain, June 17-19, 2013.

FROEHLICH, C.; BITENCOURT, C. C. Desenvolvimento organizacional com base em estratégias de diversificação. **Revista de Administração da UFSM**, v. 1, n. 2, p. 222 – 243, 2008.

GARAVAN, T.; SHANAHAN, V.; CARBERY, R.; WATSON, S. Strategic human resource development: towards a conceptual framework to understand its contribution to dynamic capabilities. **Human Resource Development International**, v. 19, n. 4, p. 289 – 306, 2016.

GEBAUER, H. Exploring the contribution of management innovation to the evolution of dynamic capabilities. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n. 8, p. 1238 – 1250, 2011.

GEWEHR, B. Qualidade lupulada: o significado de artesanal da na rede cervejeira gaúcha. Porto Alegre: UFRGS, 2019. **Dissertação** (Mestrado em Desenvolvimento Rural) Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), 2019.

GODOI, C.; MELLO, R. de; SILVA, A. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOLLO, R. S.; MOTTA, M. E. V.; CAMARGO, M. E.; PRIESNITZ, M. C.; TRICHES, D. Impacto das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional mediadas pelos mecanismos de aprendizagem na pandemia COVID-19. **Revista Gestão e Secretariado (GeSec)**, v. 14, n. 3, 2023, p. 3222-3256.

GOMES-CASSERES, Benjamin. *The alliance revolution: The new shape of business rivalry*. **Harvard University Press**, 1996.

GONCALVES, Dulce; BERGQUIST, Magnus. *How startups utilize organizational adaptability in digital innovation*. 2022.

GOUNARIS, S. P.; PAPASTATHOPOULOU, P. G.; AVLONITIS, G. J. Assessing the importance of the development activities for successful new services: does innovativeness matter? **International Journal of Bank Marketing**, v. 21, n. 5, p. 266-279, 2003.

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

GRANT, R. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

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

GUERRA, R. M. A.; SEVERIANO FILHO, C.; TONDOLO, V. A. G. Sobre a Lógica das Relações entre TQM e Inovação: Insights e Proposições Teóricas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 3, p. 3-30, 2015.

GUERREIRO, R. Os princípios da teoria das restrições sob a ótica da mensuração econômica. **Caderno de Estudos**, n. 13, p. 01-10, 1996.

GUNASEKARAN, A.; PAPADOPOULOS, T.; DUBEY, R.; WAMBA, S. F.; CHILDE, S. J.; HAZEN, B.; AKTER, S. Big data and predictive analytics for supply chain and organizational performance. **Journal of Business Research**, v. 70, n. 4; p. 308 – 317, 2017.

GUNN, T. **Manufacturing for competitive advantage - becoming a world class manufacturer**. Ballinger Publishing Co: New York, 224 p., 1987.

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

GUPTA, S.; RUDD, J.; LEE, N. Business sustainability through successful integration of marketing and operations. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 1, p. 3–5, 2014.

- GUPTA, S.; VÄÄTÄNEN, J.; KHANEJA, S. Value added reseller or value at risk: The dark side of relationships with VARs. **Industrial Marketing Management**, v. 55, n. 9, p. 110–118, 2016.
- GUPTA, S.; DRAVE, V. A.; DWIVEDI, Y. K.; BAABDULLAH, A. M.; ISMAGILOVA, E. Achieving superior organizational performance via big data predictive analytics: A dynamic capability view. **Industrial Marketing Management**, v. 90, n. 4, p. 581 – 592, 2019.
- HAIR JR., J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. London: Sage, 2017.
- HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAIR JR., J.; ANDERSON, R.; TATHAM, R.; BLACK, W. **Análise multivariada de dados**. São Paulo: Bookman, 2005.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate data analysis**. 5<sup>a</sup> ed. Prentice Hall, 2002.
- HAIR, J. F.; BLACK; ANDERSON, R. E; TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HAIR, J. F. et al. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. **European Business Review**, v. 26, n. 2, p. 106–121, 2014.
- HAIR JR, Joe F. et al. PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. **International Journal of Multivariate Data Analysis**, v. 1, n. 2, p. 107-123, 2017.
- HAKALA, H. Strategic orientations in management literature: three approaches to understanding the interaction between market, technology, entrepreneurial and learning orientations. **International Journal of Management Reviews**, v. 13, n. 2, p. 199-217, 2011.
- HAMZAH, Amir Azlan; SHAMSUDIN, Mohd Farid. Why customer satisfaction is important to business?. **Journal of Undergraduate Social Science and Technology**, v. 1, n. 1, 2020.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 19<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- HANSEN, D. MOLLER, N. Conceptualizing Dynamic Capabilities in Lean Production: What are They and How Do They Develop? **Engineering Management Journal**, v. 28, n. 4, p. 194 – 208, 2016.
- HAUSKNECHT, J. P.; HOLWERDA, J. A. When Does Employee Turnover Matter? Dynamic Member Configurations, Productive Capacity, and Collective Performance. **Organization Science**, v. 24, n. 1, p. 210 – 225, 2013.
- HAWKINS, D.I.; TULL, D.S. **Essentials of marketing research**. New York: Macmillan Publishing Company, 1994.

HAYATI, D.; KARAMI, E.; SLEE, B. Combining qualitative and quantitative methods in the measurement of rural poverty. **Social Indicators Research**, v.75, n. 9, p.361-394, 2006.

HEALY, P. M.; PALEPU, K. G. **Business Analysis Valuation: Using Financial Statements**. Cengage Learning, 2012.

HEINICKE, Anja; GUENTHER, Thomas W.; WIDENER, Sally K. An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The key role of beliefs control. **Management Accounting Research**, 2016.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource based view: Capability life cycles. Special Issue. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 10, p. 997–1010, 2003.

HELFAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.A.; SINGH, H.; TEECE, D.J.; WINTER, S.G. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change and Organizations**, Blackwell, London, 2017.

HELFAT, C. E.; WINTER, S. G. Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, v. 32, n. 11, p. 1243 – 50, 2011.

HENRI, Jean-François. Management control systems and strategy: A resource-based perspective. **Accounting, organizations and society**, v. 31, n. 6, p. 529-558, 2006.

HENRI, Jean-François; WOUTERS, Marc. Interdependence of management control practices for product innovation: The influence of environmental unpredictability. **Accounting, Organizations and Society**, v. 86, p. 101073, 2020

HENSELER, Jörg; RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. **Journal of the academy of marketing science**, v. 43, p. 115-135, 2015.

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 1, p. 115–135, 2015.

HENSELER, Jörg; HUBONA, Geoffrey; RAY, Pauline Ash. Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. **Industrial management & data systems**, 2016.

HENSELER, Jörg; RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko. Testing measurement invariance of composites using partial least squares. **International marketing review**, v. 33, n. 3, p. 405-431, 2016.

HILL, C.W.L., JONES, G.R. AND GALVIN, P., *Strategic Management: An Integrated Approach 2e*, **John Wiley & Sons**, Milton, Qld.2007.

HUANG, H. C.; LAI, M. C.; LO, K. W. Do founders own resources matter? The influence of business networks on start-up innovation and performance. **Technovation**, v. 32, n. 5, p. 316–327, 2012.

HUANG, J. W.; LI, Y. H. Green Innovation and Performance: The View of Organizational Capability and Social Reciprocity. *Journal of Business Ethics*, v. 145, n. 9, p. 309 – 324, 2015.

HUBBARD, G.; BEAMISH, P. Strategic Management: Thinking, Analysis. **Strategic Management: Frenchs Forest NSW: Pearson Education Australia**, 2011.

HULT, G. T. M.; KETCHEN, D. J. Does market orientation matter? A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 9, p. 899 – 906, 2001.

HUSSEIN, H. W.; HAFEDH, A. A. Reflection of strategic behaviors in scenario planning. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, v. 45, n. 10, p. 2454-4671, 2020.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Divisão Regional em Regiões Geográficas Intermediárias e Imediatas**. IBGE, Rio de Janeiro, 2017.

JABBOUR, A. B. L. S.; BRUST, D. V.; JABBOUR, C. J. C.; LATAN, H. Green supply chain practices and environmental performance in Brazil: survey, case studies, and implications for B2B. *Ind. Market. Manag.*, v. 66, n. 1, p. 13 – 28, 2017.

JANSSEN, M.; CASTALDI, C.; ALEXIEV, A. Dynamic capabilities for service innovation: conceptualization and measurement. *R&D Management*, v. 46, n. 4, p. 797–811, 2016.

JARRATT, D. Conceptualizing a relationship management capability. *Marketing Theory*, v. 4, n. 4, p. 287–309, 2004.

ILMUDEEN, A.; BAO, Y.; ALHARBI, I. M.; ZUBAIR, N. Revisiting dynamic capability for organizations' innovation types. *European Journal of Innovation Management*, v. 4, n. 16, p. 1021 – 1034, 2020.

KALE, Prashant; SINGH, Harbir. Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. *Strategic management journal*, v. 28, n. 10, p. 981-1000, 2007.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: balanced scorecard. **Gulf Professional Publishing**, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, v. 6, n. 7, p. 70-80, 1992.

KENDZERSKI, P. R. **Web-marketing e comunicação digital**. 2. ed. Porto Alegre: WBI. 240p, 2009.

KIRCA, A.H.; JAYACHANDRAN, S.; BEARDEN, W.O. Market orientation: a meta analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, v. 69, n. 2, p. 24-41, 2005.

KRISHNAMOORTHIS, S.; MATHEW, S. K. Business analytics and business value: a comparative case study. *Information & Management*, v. 55, n. 5, p. 643 – 666, 2018.



KOHL, M et al. Cervejarias artesanais: desafios, tendências e impactos frente a pandemia do covid-19. **Revista Prociências**, Pelotas, v.4, n.1, junho de 2021

KORE, H. H.; KOUL, S.; VERMA, R. Indian MSMEs. Review of dynamic capabilities with lean production. **International Journal of Operations and Quantitative Management**, v. 27, n. 4, p. 361 – 382, 2021.

KOSKINEN, J. The 'mini factory' concept: How to access market fast in China by using dynamic capabilities in production. **International Journal of Innovation and Learning**, v. 16, n. 2, p. 230 – 241, 2014.

KRUMMENAUER, Rafael Klaus; WÜNSCH, Paulo Eduardo Rosselli. INDÚSTRIAS MICROERVEJEIRAS E A POSSIBILIDADE DE TRIBUTAÇÃO PELO SIMPLES ACIONAL: AS MUDANÇAS TRAZIDAS PELA LEI COMPLEMENTAR N. ° 155/2016. **Revista Eletrônica de Ciências Contábeis**, v. 8, n. 2, p. 174-199, 2019.

JOHNSON, G.; WHITTINGTON, R.; SCHOLLES, K.; ANGWIN, D.; REGNER, P. **Exploring Strategy**. UK: Pearson Education Limited, 2014.

JOHNSTON, R.; GRAHAM, C. **Service Operations Management**. Essex: Pearson Education Ltd, 2001.

JUNIOR, D. F. L. C.; MARTINS, E. S.; MIURA, M. N.; DELUCA, M. A. M.; COSTA, A. M. Orientação estratégica: análise do comportamento de coordenadores de curso de uma universidade pública federal. **Revista GUAL**, v. 8, n. 3, p. 48-69, 2015.

LAITINEN, E. K.; LÄNSILUOTO, A.; SALONEN, S. Interactive budgeting, product innovation, and firm performance: empirical evidence from Finnish firms. **Journal of Management Control**, v. 27, n. 4, p. 293-322, 2016.

LANGFIELD-SMITH, Kim. Strategic management accounting: how far have we come in 25 years?. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 21, n. 2, p. 204-228, 2008.

LAUKKANEN, T.; NAGY, G.; REIJONEN, S. H. H.; PASANEN, M. The effect of strategic orientations on business performance in SMEs. **International Marketing Review**, v. 30, n. 6, p. 510-535, 2013.

LEAVY, B. Strategy, organization and leadership in a new 'transient-advantage' world. **Strategy & Leadership**, v. 42, n. 4, p. 3-13, 2014.

LEE, Y. K.; KIM, S. H.; SEO, M. K.; HIGHT, S. K. Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry. **International Journal of Hospitality Management**, v. 44, n. 7, p. 28–37, 2015.

LENZ, R.T. Strategic capability: a concept and framework for analysis. *Academy of Management Review*, v. 5, n. 2, p. 225 – 334, 1980.

LIAO, J.; KICKUT, J.; MA, H. Organizational dynamic capability and innovation: An empirical examination of internet firms. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 3, p. 263–286, 2009.

LI-AN, H. What affects organizational performance? **Industrial Management & Data Systems**, v. 108, n. 9, p. 1234-1254, 2008.

LIAO, J. J.; KICKUL, J. R.; MA, H. Organizational dynamic capability and innovation: an empirical examination of internet firms. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 3, p. 263–286, 2009.

LIMBERGER, S. C. Estudo Geoeconômico do Setor Cervejeiro no Brasil: Estruturas Oligopólicas e Empresas Marginais. 2016, 234f. **Tese** (Doutorado em Geografia) Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências humanas. Programa de Pós-Graduação em Geografia. Florianópolis, 2016.

LIMBERGER, S. C.; ESPÍNDOLA, C. J. A desnacionalização da indústria cervejeira no Brasil: da reestruturação produtiva aos movimentos de fusões e aquisições. **Ateliê Geográfico**, v. 13, n. 2, p. 148 – 164, 2019.

LICHTENTHALER, U.; LICHTENTHALER, E. A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 8, p. 1315–1338, 2009.

LIN, Z.; CARLEY, K. M. Organizational decision making in and error in a dynamic task environment. **Journal of Mathematical Sociology**, v. 22, n. 2, p. 125 – 149, 1997.

LIU, X. G.; NATARAJAN, R. The effect of financial analysts' strategic behavior on analysts' forecast dispersion. **The accounting reviews**, v. 87, n. 6, p. 2123-2149, 2012.

LOCKETT, A.; THOMPSON, S.; MORGENSTERN, U. The development of the resource-based view of the firm: a critical appraisal. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 9 – 28, 2009.

LOPES, L. F. D. Métodos Quantitativos Aplicados ao Comportamento Organizacional. [recurso eletrônico]. Santa Maria: Voix, 2018.

LÓPEZ, S. V. Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo xxi\*. **Cuadernos de Administración**, v. 26, n. 47, p. 452 – 481, 2013.

LORA, V. R.; CÁLAD, M. C.; ARIAS, A. V. Taxonomías de técnicas y herramientas para la Ingeniería del Conocimiento: guía para el desarrollo de proyectos de conocimiento. **Ingeniare. Revista chilena de ingeniería**, v. 24, n. 2, p. 351-360, 2016.

LUTSIK, V. V. Analysis of current status and prospects of small production enterprise based on its dynamic capabilities. *Actual Problems of Economics*, v. 178, n. 4, p. 386 – 400, 2016.

MACHADO, C. J.; MARTINIANO, M. L. G.; SILVA, F. V.; SILVA, W. P. Cooperação entre Empresas na Cadeia Produtiva: diagnose do Arranjo Produtivo de Semijoias de Limeira. **Revista Gestão & Conexões Management and Connections Journal**, v. 12, n. 1, p. 8 – 26, 2023.

MAIA, U. B. A.; CARVALHO, J. F. S.; SILVA, S. W. Produtos inovadores em

microcervejarias situadas no alto Vale do Jequitinhonha/MG. **Technology Science**, v.2, n.2, p.1-13, 2019

MAIER, T. Selected aspect of the microbreweries boom. **AGRIS On-line Papers in Economics and Informatics**, v.5, n. 2, p.135-142, 2013.

MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 5, p. 387-401, 2001.

MAPA (Ministério do Agricultura, Pecuária e Abastecimento). **Registros de Estabelecimentos**, 2020. Disponível/vegetal/registros-autorizacoes/registro/registro\_de\_estabelecimentos. Acesso em 15 de Fev. de 2021.

MARANZATO, F.; SALERNO, M. S. Integração entre pesquisa e desenvolvimento: uma perspectiva de capacidades dinâmicas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 5, p. 460-474, 2018.

MARCUSSO, E. F.; MULLER, C. V. Anuário da cerveja no Brasil 2018: crescimento e inovação. **Revista Mapa**, Brasília, V. online, 2019.

MAKKONEN, H.; POHJOLA, M.; OLKKONEN, R.; KOPONEN, A. Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 1, p. 2707 – 2719, 2014.

MALMI, T.; BROWN, D. Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**, v. 19, p. 287-300, 2008.

MANDRELLA, Markus; ZANDER, Sebastian; KOLBE, Lutz M. Creating Value through IT-Enabled Resource Efficient Production: A Dynamic Capability Perspective. 2017.

MARTINS, E. S. BASSO, M. O.; MASCARENHAS, L. E. Comportamento estratégico e desempenho: um estudo aplicado nas indústrias vinícolas de Portugal. **Revista Eletrônica FAFIT/FACIC**, v. 05, n. 01, p. 22-40, 2014.

MASA'DEH, R.; TARHINI, A.; AL-DMOUR, R.; OBEIDAT, B. Strategic it-business alignment as managers' exploitative strategies. **European Scientific Journal**, v. 11, n. 7, p. 437-457, 2015.

MASA'DEH, R.; AL-HENZAB, J.; TARHINI, A.; OBEIDAT, B. Y. The associations among market orientation, technology orientation, entrepreneurial orientation and organizational performance. **Benchmarking: An International Journal**, v. 25, n. 8, p. 3117 – 3142, 2018

MASIERO, G.; OGASAVARA, M. H.; RISSO, M. L. Going global in groups: a relevant market entry strategy? **Review of International Business and Strategy**, v. 27 n. 1, p. 93-111, 2017.

MCSHANE, Steven; TRAVAGLIONE, Tony. Organizational behaviour on the pacific rim. In: n/a. McGraw-Hill, 2005. p. 1-672, plus 32 pages of enhanced content & 29 pages of

preface.

MARCUSSO, E. F.; MÜLLER, C. V. ANUÁRIO DA CERVEJA NO BRASIL 2018: Crescimento e Inovação. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**, n. 72, p. 6, 2019.

MASSARDI, Matheus Moreira; MASSINI, Rodrigo Manhães Motta; DE JESUS SILVA, Deusanilde. Caracterização química do bagaço de malte e avaliação do seu potencial para obtenção de produtos de valor agregado. **The Journal of Engineering and Exact Sciences**, v. 6, n. 1, p. 0083-0091, 2020.

MARTÍN, I. B.; PUIG, V. R. Promoting Employee Flexibility through HR Practices. **Human Resource Management**, v. 52, n. 5, p. 645 – 674, 2013.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. Ed. Atlas. 1996.

MAZZON, J. Análise do programa de alimentação do trabalhador sob o conceito de marketing social. 1981, 198f. **Tese** (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1981.

MCKEE, D.O.; VARADARAJAN, P.R.; PRIDE, W.M. Strategic adaptability and firm performance: a market contingent perspective. *Journal of Marketing*, v. 53, n. 3, p. 21 – 35, 1989.

MCKELVIE, A.; DAVIDSSON, P. From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. **British Journal of Management**, v. 20, n. 1, p. 63-80, 2009.

MCSHANE, Steven; TRAVAGLIONE, Tony. Organizational behaviour on the pacific rim. In: n/a. McGraw-Hill, 2005. p. 1-672, plus 32 pages of enhanced content & 29 pages of preface. 2005.

MEDEIROS, S. A.; CHRISTINO, J. M. M.; GONÇALVES, C. A.; GONÇALVES, M. A. Relações entre dimensões de capacidades dinâmicas na construção de vantagem competitiva: um modelo conceitual. **Gestão & Produção**. v. 27 n. 1, p. 152 – 179, 2020.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? **Rev. adm. contemp**, v. 18, n. spe, p.c 41-64, 2014.

MELLO, José André Villas Boas; DE SOUZA CARVALHO, Natalia Guedes. Redução da não conformidade como planejamento para a melhoria de desempenho em uma fábrica no estado do Rio de Janeiro. **Journal of Globalization, Competitiveness & Governability/Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad/Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade**, v. 11, n. 3, p. 38-57, 2017.

MELO, Victor Andrade; KARLS, Thaina Schwan. Novas dinâmicas de lazer: as fábricas de cerveja no Rio de Janeiro do século XIX (1856-1884). *Movimento*, v. 24, p. 147-160, 2022.

MICHELI, P.; MARI, L. The theory and practice of performance measurement. **Management Accounting Research**, v. 25, n. 2, p. 147-156, 2014.

- MIGDADI, M. M. Organizational learning capability, innovation and organizational performance. **European Journal of Innovation Management**, v. 24, n. 1, p. 151- 172, 2019.
- MIGLIOLI, S. Originalidade e ineditismo como requisitos de submissão aos periódicos científicos em Ciência da Informação. **Liinc em Revista**, v.8, n.2, p. 378-388, 2012.
- MILES, R.; SNOW, C. C. **Organization, structure, and process**. Stanford Business Books, 1978.
- MILLS, A. M.; SMITH, T. A. Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. **Journal of Knowledge Management**, v.15, n. 1, p. 156 - 171, 2011.
- MINTZBERG, H. The science of strategy making. **Industrial Management Review**, v. 8, n. 2, p. 71-81, 1967.
- MINTZBERG, Henry. O processo da estratégia-4. Bookman Editora, 2006.
- MIRABEAU, L.; MAGUIRE, S. From autonomous strategic behavior to emergent strategy. **Strategic Management Journal**, v. 35, n. 4, p. 1202 -1229, 2014.
- MOFFAT, P.; SIMON, A. Strategic management capabilities that drive West Australian law firm success. *Academy of Taiwan Business Management Review*, v.7, n. 1, p. 1 – 12, 2011.
- MONTEIRO, A. P.; SOARES, A.; RUA, O. L. Desempenho das exportações: influência dos recursos intangíveis, capacidades dinâmicas e orientação empreendedora. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, v. 12, n. 3, p. 12-36, 2013.
- MOON, T. Organizational Cultural Intelligence: Dynamic Capability Perspective. **Group & Organization Management**, v. 35, n. 4, p. 456 – 493, 2010.
- MORADI, Ehsan et al. Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance. **Asia Pacific Management Review**, v. 26, n. 4, p. 171-179, 2021.
- MORGAN, R. E.; STRONG, C. A. Business performance and dimensions of strategic orientation. **Journal of Business Research**, v.56, n. 3, p. 163–176, 2003.
- MOROZINI, J. F.; CÔRREA, C. P. Análise dos custos na nutrição animal pela capacidade dinâmica na pecuária leiteira familiar. **Custos e @gronegocio on line**, v. 16, n. 1, 2020.
- MUNCK, L.; SILVA, A. L.; SOUZA, R. B. Compreender o agir operacional para a construção de capacidades dinâmicas: uma análise exploratória. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 42, p. 131-144, 2015.
- MUNDIM, A. P. F.; ROZENFELD, H.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. D.; GUERRERO, V.; HORTA, L. C. D. Aplicando o cenário de desenvolvimento de produtos em um caso prático de capacitação profissional. **Gestão & Produção**, v. 9, n. 1, p. 1-16, 2002.
- NASCIMENTO, José Vanderson Cunha; DA COSTA BORBA, Marcelo. Desempenho empresarial e competitividade com o uso do Balanced Scorecard integrado à estratégia

organizacional. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista**, v. 24, n. 44, p. 73-92.

NEDZINSKAS, S.; PUNDZIEN, A.; RAFANAVICIENE, S. B.; PILKIENE, N. The impact of dynamic capabilities on SME performance in a volatile environment as moderated by organizational inertia. **Baltic Journal of Management**, v. 8, n. 4, p. 376 – 396, 2013.

NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20–35, 1990.

NELSON, Richard R. An evolutionary theory fo economic change/Richard r. Nelson and sidney g. winter. 1982.

NELSON, R. R. Why do firms differ, and how does it matter? **Strategic Management Journal**, v. 12; n. S2, p. 61-74, 1991.

NEWBY, L. R.; ZAHRA, S. A. The evolving firm: how dynamic and operating capabilities interact to enable entrepreneurship. **British Journal of Management**, v. 20, n. 1, p. 81-100, 2009.

NIJSSEN, M.; PAAUWE, J. HRM in Turbulent Times: How to Achieve Organizational Agility? **The International Journal of Human Resource Management**, v. 23, n. 16, p. 3315–3335, 2012.

NISYAMA, Edelcio Koitiro; OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu. Sistemas de controle gerencial e o processo de inovação. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 1, p. 106-125, 2012.

OBEIDAT, B. Y.; AL-SURADI, M.; MASA'DEH, R.; TARHINI, A. The impact of knowledge management on innovation: an empirical study on jordanian consultancy firms. **Management Research Review**, v. 10, n. 9, p. 22-37, 2016.

OLAN, Femi et al. How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. **Journal of Business Research**, v. 94, p. 313-319, 2019.

OLTHOF, T.; GOOSSENS, F. A.; VERMANDE, M. M.; ALEVA, E. A.; MEULEN, M. V. D. Bullying as strategic behavior: relations with desired and acquired dominance in the peer group. **Journal of School Psychology**, v. 49, n. 5, p. 339–359, 2011.

O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. Innovation in smes: the impact of strategic orientation and environmental perceptions. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 54, n. 2, p. 81-97, 2005.

OSMAN, J. Z. A. An Empirical investigation into the significance of intellectual capital and strategic orientations on innovation capability and firm performance in Malaysian information and communications technology (ICT) small-to-medium enterprises (SMEs). 2014, 194f. **Unpublished PhD Dissertation**, RMIT University, 2014.

OTLEY, D. Performance management: a framework for management control systems

research. **Management Accounting Research**, v. 10, n. 4, p. 363-382, 1999.

OYADOMARI, J. C. T. Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a ótica da VBR (Visão Baseada em Recursos). 2008, 222f. **Tese** (Doutorado em Ciências Contábeis). Programa de Pós- Graduação em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

OYADOMARI, J. C. T.; BIDO, D. S.; MENDONÇA, O. R. N.; AGUIAR, A. B.; LIMA, R. G. D. Relacionamentos entre indicadores de desempenho, controles e desempenho estrategicamente alinhados. **Revista Contabilidade e Finanças – USP**, v. 34, n. 91, p. 1 – 18, 2023.

PAIVA, E. M.; PIGOLA, A.; COSTA, P. R. Inovação disruptiva digital e capacidades dinâmicas: estruturas e vínculos intelectuais. *Exacta*, v. 21, n. 1, p. 1 – 24, 2021.

PASCHOARELLI, L. C.; MEDOLA, F. O.; BONFIM, G. H. C. Características qualitativas, quantitativas e quali-quantitativas de abordagens científicas: estudos de caso na subárea do design ergonômico. **Revista de Design, Tecnologia e Sociedade**, v. 2, n. 1, p. 65–78, 2015. PASQUALI, L. **Instrumentação psicológica: Fundamentos e práticas**. Porto Alegre, Brasil: Artmed, 2010.

PATTON, M. **Qualitative evaluation methods**. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.

PAVLOV, A.; BOURNE, M. Explaining the effects of performance measurement on performance: an organizational routines perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 31, n. 1, p. 101-122, 2011.

PAVLOU, P. A.; SAWY, O. A. E. Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. **Decision Sciences**, v. 42, n. 1, p. 239 – 273, 2011.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Wiley, 1959.

PETERAF, M.; DI STEFANO, G.; VERONA, G. The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 13, p. 1389-1410, 2013.

PHAM, L. M. T.; TRAN, L. T. T.; THIPWONG, P.; HUANG, W. T. Dynamic capability and organizational performance: is social networking site a missing link? **Journal of Organizational and End User Computing**, v. 31, n. 2, p. 123 – 152, 2019.

PIETROVSKI, E. F.; SCHNEIDER, E. I.; REIS, D. R.; RASOTO, V. I.; KOVALESKI, J. L. Estratégica e inovação na pequena empresa: análise sob a ótica da teoria de Miles e Snow. XVII Congresso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica. **Anais...** Outubro de 2017.

PITTS, Eric R.; WITRICK, Katherine. Brewery packaging in a Post-COVID economy within the United States. **Beverages**, v. 7, n. 1, p. 14, 2021.

PLETSCH, Caroline Sulzbach; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Uso das alavancas de controle de Simons (1995) na gestão de uma cooperativa agroindustrial. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 10, n. 28, p. 18-31, 2016.

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

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRADO, P. H. M. **Os modelos de equações estruturais**. In: BOTELHO, D.; ZOUAIN, D. M. Pesquisa quantitativa em administração. São Paulo: Atlas, 2006.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PRASAD, B. **Concurrent Engineering Fundamentals**: integrated product and process organization. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996.

PRESTES, Dejalmo Nolasco. Desenvolvimento tecnológico de cervejas com matérias-primas de importância regional. 2019.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based view a useful perspective for strategic management research. *Academy of Management Review*, v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001.

RAASCH, M.; MARTINS, E. S.; TONDOLO, V. A. G.; MOURA, G. L. PRODUCTIVE Dynamic capability, environmental uncertainty, and organizational performance: na analysis of micro and small-sized agroindustries in southern brazil. *Rev. Adm. UFSM*, v. 13, n. 5, p. 1068-1072, 2020.

RAHIMNIA, F.; KARGOZAR, N. Objectives priority in university strategy map for resource allocation. *Benchmarking: An International Journal*, v. 23, n. 1, p. 371-387, 2016.

RAJAGURU, R.; MATANDA, M. J. Effects of inter-organizational compatibility on supply chain capabilities: Exploring the mediating role of inter-organizational information systems (IOIS) integration. *Industrial Marketing Management*, v. 42, n. 5, p. 620-632, 2013.

REXHEPI, G.; RAMADANI, V.; RAHDARI, A.; ANGGADWITA, G. Models and strategies of family businesses internationalization: a conceptual framework and future research directions. *Review of International Business and Strategy*, v. 27, n. 2, p. 248-260, 2017.

RIGDON, E. E. **Structural equation modeling**. In: Marcoulides, G. Modern methods for business research. New Jersey: LEA, 1999.

RINGLE, C. M., WENDE, S., BECKER, J. M.. SmartPLS 4. Bönningstedt: SmartPLS.2020.

RINGOV, D. Dynamic capabilities and firm performance. *Long Range Planning*, v. 50, n. 8, p. 653-664, Out 2017.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. SP: Prentice Hall, 2002.

ROSENBLOOM, B. **Canais de Marketing**: uma visão gerencial. São Paulo: Atlas, 557p., 2002.



- ROTOLO, T. Cultura cervejeira: breve história da cerveja artesanal no Brasil. Caderno de Resumos do II Simpósio Internacional de Pesquisa em Alimentação 141. **Revista Ingesta**, v. 1, n. 2, p. 12 – 22, 2019.
- SAMIMI, Mehdi et al. What is strategic leadership? Developing a framework for future research. **The Leadership Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 101353, 2022.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda, 2006.
- SARASVATHY, S. D.; DEW, N. Without judgement: an empirically based entrepreneurial theory of the firm. **Review of Austrian Economics**, v. 26, n. 3, p. 277 – 296, 2013.
- SARSTEDT, Marko et al. Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. **Psychology & Marketing**, v. 39, n. 5, p. 1035-1064, 2022.
- SARSTEDT, Marko; HENSELER, Jörg; RINGLE, Christian M. Multigroup analysis in partial least squares (PLS) path modeling: Alternative methods and empirical results. In: Measurement and research methods in international marketing. **Emerald Group Publishing Limited**, 2011. p. 195-218.
- SGORLA, Andrey Felipe. Narrativas de artesanato e autenticidade na formação do mercado de cerveja artesanal no Brasil. **Revista TOMO**, v. 42, p. e17720-e17720, 2023.
- SELES, R. P.; JABBOUR, B. M. L. S.; JABBOUR, A. B.; FIORINI, C. J. C. C.; YUSOFF, P. M.; THOMÉ, Y. T.; MARCIO, A. Business opportunities and challenges as the two sides of the climate change: corporate responses and potential implications for big data management towards a low carbon society. **Journal of Cleaner Production**, v. 189, n. 8, p. 763–774, 2018.
- SHAMSIE, J.; MARTIN, X.; MILLER, D. In with the old, in with the new: capabilities, strategies, and performance among the hollywood studios. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 13, p. 1440 – 1452, 2009.
- SILVA, Thiago Bruno de Jesus et al. Comportamento estratégico e uso dos sistemas de controle gerencial em cooperativas agroindustriais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 24, p. 112-125, 2022.
- SILVELLO, Giovanni Casagrande. **Qualidade química e perfil sensorial da cerveja envelhecida em barris de diferentes madeiras**. 2019. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- SIMON, A. Resources, dynamic capabilities and Australian business success, **Journal of Global Business and Technology**, Vol. 6 No. 2, pp. 12-31.
- SIMON, A., KUMAR, V., SCHOEMAN, P., MOFFAT, P. AND POWER, D. Strategic capabilities and their relationship to organisational success and its measures: some pointers

from five Australian studies, **Management Decision**, Vol. 49 No. 8, pp. 1305-1326.2011.

SIMON, A., BARTLE, C., STOCKPORT, G., SMITH, B., KLOBAS, J. E., SOHAL, A. Business leaders' views on the importance of strategic and dynamic capabilities for successful financial and non-financial business performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 64, n. 7, . 908 – 931, 2015.

SIMONS, Robert. Performance measurement & control systems for implementing strategy. **Upper Saddle River**, N.J: Prentice Hall, 2000. 348 p.

SINGH, S. K.; KASSAR, A. N. E. Role of big data analytics in developing sustainable capabilities. **Journal of Cleaner Production**, v. 213, n. 1, p. 1264 – 1273, 2019.

SMITH, M. E.; LYLES, M. A.; PETERAF, M. A. Dynamic capabilities: Current debates and future directions. **British Journal of Management**, v. 20, n.1, p. 1 – 8, 2009

STIEGLITZ, Nils; KNUDSEN, Thorbjørn; BECKER, Markus C. Adaptation and inertia in dynamic environments. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 9, p. 1854-1864, 2016.

STONE, R.J. Human Resource Management 4e, John Wiley & Sons, Milton, Qld.2012

SALIM, I. M.; SULAIMAN, M. Organizational learning, innovation and performance: a study of Malaysian small and medium sized enterprises. **International Journal of Business and Management**, v. 6, n. 12, p. 118-125, 2011.

SALVATO, C. Capabilities unveiled: the role of ordinary activities in the evolution of product development processes. **Organization Science**, v. 20, n. 2, p. 384-409, 2009.

SANCHES, M. T. S; MACHADO, M. A. O. **Departamento de Pessoal Modelo**. 4.ed. São Paulo: IOB Sage, 2014.

SARKER, S.; PALIT, M. Strategic orientation and performance of small and medium enterprises in Bangladesh. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 24, n. 4, p. 572-586, 2015.

SCHOENHERR, T.; SPEIER-PERO, C. Data science, predictive analytics, and big data in supply chain management: Current state and future potential. **Journal of Business Logistics**, v. 36, n. 1, p. 120–132, 2015.

SHAHIN, A.; NAFTCHALI, J. S.; POOL, J. K. Developing a model for the influence of perceived organizational climate on organizational citizenship behaviour and organizational performance based on balanced score card. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 63, n. 3, p. 290-307, 2014.

SHAMS, S. M. R.; BELYAEVA, Z. Dynamic capabilities, strategic management and competitive advantage: a debate and research trend. 11th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business. **Anais...** 2018.

SHI, Y.; LIAN, Z. Optimization and strategic behavior in a passenger taxi service system. **European Journal of Operational Research**, v. 1, n. 3, p. 1–9, 2015.

SILVA, T. B. J. Interface entre utilidades do orçamento com as capacidades dinâmicas e desempenho organizacional. 2020, 152f. **Tese** (Doutorado em Contabilidade). Programa de Pós- Graduação em Contabilidade, Universidade federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020.

SING, R. Does my structural model represent the real phenomenon?: a review of the appropriate use of structural equation modelling (SEM) model fit indices. **The Marketing Review**, v. 9, n. 3, p. 199-212, 2009.

SIPPER, D.; BULFIN, R. **Production: Planning, Control and Integration**. New York, USA: McGraw-Hill, 1997.

SMITH, A. D.; DAMRON, T.; MELTON, A. Aspects of corporate wellness programs: comparisons of customer satisfaction. **Benchmarking: An International Journal**, v. 24, n. 6, p. 1523-1551, 2017.

SNYDER, H.; WITELL, L.; GUSTAFSSON, A.; FOMBELLE, P.; KRISTENSSON, P. Identificando categorias de inovação em serviços: uma revisão e síntese da literatura. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 7, p. 2401–2408, 2016.

SPEKLÉ, R. F.; VERBEETEN, F. H. M. The use of performance measurement systems in the public sector: effects on performance. **Management Accounting Research**, v. 25, n. 2, p. 131-146, 2014.

STEER, R.M. Problems in the measurement of organizational effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, v. 20, n. 4, p. 546-558, 1975.

STEIGER, J. H. Structural model evaluation and modification: an internal estimation approach. **Multivariate Behavioral Research**, v. 25, n. 2, p. 173-180, 1990.

STOREY, C.; HUGHES, M. The relative impact of culture, strategic orientation and capability on new service development performance. **European Journal of Marketing**, v. 47, n. 5/6, p. 833-856, 2013.

TABACHNICK, B; FIDELL L. Using multivariate statistics. New York: Harper Collins College Publishers; 1996.

TAKAHASHI, A. R. W.; BULGACOV, S. **Capacidades dinâmicas e renovação estratégica**: como organizações se reinventam ao longo do tempo. Curitiba: Juruá, 2019.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TEECE, D. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundation of (sustainable). **Enterprise Performance, Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319– 1350, 2007.

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities & strategic management**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long Range Planning**, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018.

TEECE, D. J. Achieving integration of the business school curriculum using the dynamic capabilities framework. **J. Manag. Dev.** v. 30, n. 5, p. 499-518, 2011.

TEECE, D. J. The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **Acad. Manag. Perspect.** v. 28, n. 4, p. 328-352, 2014.

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

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 8, p. 509 - 5033, 1997.

TEECE, D.; PETERAF, M.; LEIH, S. Dynamic capabilities and organizational agility: risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. **California Management Review**, v. 58; n. 4, p. 13-35, 2016.

TELLES, L. B.; BITTENCOURT, J. V. M. Avaliação de desempenho organizacional: abordagens na literatura acadêmica nacional. **RAU/UEG – Revista de Administração da UEG**, v.8, n.2, p. 98 – 126, 2017.

TERRENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. In. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Anais...** Fortaleza, p, 1 – 9, 2006.

THAKUR, R.; HALE, D. Service innovation: A comparative study of US and Indian service firms. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 8, p. 1108–1123, 2013.

THOMAZ, J. C.; BRITO, E. P. Reputação corporativa: construtos formativos e implicações para a gestão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 2, P. 124 – 149, 2010.

THOMPSON, J. D. Organizations in action.. New York: McGraw-Hill, 1967.

THOMPSON, P.; GLENN, S.; BRADLEY T. G. **The Strategic Management of Service Quality**. Cambridge, MA: Strategic Planning Institute, 1985.

TIROLE, J. Hierarchies and bureaucracies: On the role of collusion in organizations. **Journal of Law Economics e Organization**, v. 2, n. 2, p. 181 – 214, 1986.

TODARO, M. E. C. **Planejamento agregado da produção**. Disponível em: [https://pt.slideshare.net/miamigomau?utm\\_campaign=profiletracking&utm\\_medium=sssite&utm\\_source=ssslideview](https://pt.slideshare.net/miamigomau?utm_campaign=profiletracking&utm_medium=sssite&utm_source=ssslideview). Acesso em: 22 de mar. de 2021.

TOIGO, LEANDRO AUGUSTO; LORENZINI, LUCAS PRÉCOMA. Gestor da Cooperativa de Crédito e Influência do seu Comportamento Estratégico na Participação Orçamentária, Assimetria Informacional e Folga Orçamentária. **Ciências Sociais em Perspectiva**, v. 21, n. 41, 2022.

- TOMS, Steven. Financial control, managerial control and accountability: evidence from the British Cotton Industry, 1700–2000. **Accounting, Organizations and Society**, v. 30, n. 7-8, p. 627-653, 2005.
- TORRES, I. T.; GUTIÉRREZ, L. J. G.; MONTES, F. J. L.; LÓPEZ, J. M. Organizational learning and innovation as sources of strategic fit. **Industrial Management & Data Systems**, v. 116, n. 8, p. 412 - 433, 2016.
- TREZ, G.; MATOS, C. A. de. A influência da ordem das questões nos resultados de pesquisas *surveys*. In: Encontro Anual da Anpad, 30., 2006, Salvador. Bahia: ANPAD. **Anais...** 2006.
- TRINIÑOS, A. Pesquisa qualitativa. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- TSCHOPE, E. C. **Microcervejarias e Cervejarias: A História, a Arte e a Tecnologia**. São Paulo: Aden, 2001.
- TSENG, S. M.; LEE, P. S. The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 27, n. 2, p. 158-179, 2014.
- TURULJA, L.; BAJGORIC, N. Information technology, knowledge management and human resource management: investigating mutual interactions towards better organizational performance. **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 48, n. 2, p. 255 – 276, 2018.
- UPADHAYA, B.; MUNIR, R.; BLOUNT, Y. Association between performance measurement systems and organizational effectiveness. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 34, n. 7, p. 853-875, 2014.
- VALOS, M.J.; BEDNALL, D.H. The alignment of market research with business strategy and CRM. **Journal of Strategic Marketing**, v. 18, n.3, p. 187-199, 2010.
- VELEAN, D.; SHOAM, A.; ASSERAF, Y. Conceptualization of mile orientation (market innovative learning entrepreneurial) for global businesses. Procedia – Social and Behavioral Sciences, v. 109, n. 8, p. 837-840, 2014.
- VENKATRAMAN, N.; VASUDEVAN R. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.
- VENKATRAMAN, N. The concept of fit in strategy research: toward verbal and statistical correspondence. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 3, p. 423 – 444, 1989.
- VERGNE, J. P.; DURAND, R. The path of most persistence: an evolutionary perspective on path dependence and dynamic capabilities. **Organization Studies**, v. 32, n. 1, p. 365 – 82, 2011.
- VERONA, G.; RAVASI, D. Unbundling dynamic capabilities: An exploratory study of continuous product innovation. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 3, p. 577 – 606,

2003.

VILLAS BOAS MELLO, José André; NOGUEIRA DA SILVA, Jayme Leonam. Requisitos de produto para um projeto de cerveja artesanal. **Innovar**, v. 30, n. 77, p. 39-52, 2020.

VODOVOZ, E.; MAY, M. R. Innovation in the business model from the perspective of dynamic capabilities: bematech's case. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 18, n. 6, p. 452 – 487, 2017.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Review**, v. 9, n. 1, p. 31 – 51, 2007.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

Watne, T. A., & Hakala, H. (2013). Inventor, founder or developer? An enquiry into the passion that drives craft breweries in Victoria, Australia. **Journal of Marketing Development and Competitiveness**, 7(3), 54-67.

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

WEERAWARDENA, J.; MAVONDO, F. T. Capabilities, innovation and competitive advantage. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n. 8, p. 1220 – 1223, 2011.

WIBOWO, S.; GRANDHI, S. Benchmarking knowledge management practices in small and medium enterprises: a fuzzy multicriteria group decision making approach. **Benchmarking: An International Journal**, v. 24, n. 5, p. 63 – 89, 2017.

WIDENER, Sally K. An empirical analysis of the levers of control framework. **Accounting, Organizations and Society**, v. 32, n. 7, p. 757-788, 2007.

WILDEN, R.; GUDERGAN, S. P.; NIELSEN, B. B.; LINGS, I. Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, v. 46, n. 1, p. 72 – 96, 2013.

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

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

WIRTZ, B. W.; PISTOIA, A.; ULLRICH, S.; GÖTTEL, V. Business models: Origin, development and future research perspectives. **Long range planning**, v. 49, n. 1, p. 36-54, 2016.

WU, S. H.; LIN, L. Y.; HSU, M. Y. Intellectual capital, dynamic capabilities and innovative performance of organizations. **International Journal of Technology Management**, v. 39, n. 3 – 4, p. 279–96, 2007.

- WU, W. Y.; NGUYEN, P. T. The antecedents of dynamic service innovation capabilities: the moderating roles of market dynamism and market orientation. **International Journal of Innovation Management**, v. 23, n. 7, p. 78 – 99, 2019.
- YI, Y.; HE, X.; NDOFOR, H.; WEI, Z. Dynamic capabilities and the speed of strategic change: evidence from China. **Ieee Transactions On Engineering Management**, v. 62, n. 1, p. 254 – 261, 2015.
- YOO, B., DONTU, N.; LEE, S. Um exame dos elementos selecionados do mix de marketing e valor da marca. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 2, p. 195-211, 2000.
- ZAHRA, S.A.; SAPIENZA, H.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.
- ZHANG, Honglei et al. Big data-assisted social media analytics for business model for business decision making system competitive analysis. **Information Processing & Management**, v. 59, n. 1, p. 102762, 2022.
- ZHANG, Yongan et al. The influence of management innovation and technological innovation on organization performance. A mediating role of sustainability. **Sustainability**, v. 11, n. 2, p. 495, 2019.
- ZEHIR, C.; YILDIZ, H.; KÖLE, M.; BAŞAR, D. Superior organizational performance through SHRM implications, mediating effect of management capability: An implementation on Islamic banking. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 235, n. 4, p. 807–816, 2016.
- ZHOU, S. S.; ZHOU, A. J.; FENG, J.; JIANG, S. Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. **Journal of Management & Organization**, v. 25, n. 5, p. 731 – 747, 2017.
- ZOLLO, M.; WINTER, S. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.
- ZOTT, C. Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: insights from a simulation study. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 2, p. 97-125, 2003.

## APÊNDICE A

### MICROCERVEJARIAS ARTESANAIS

Olá, meu nome é Henrique Faverzani Drago, sou doutorando do Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) no estado do Rio Grande do Sul, e além disso sou um apreciador e degustador de cervejas artesanais, e também um curioso em compreender o fenômeno de crescimento das microcervejarias artesanais em nosso país. Com isso, decidi realizar meus estudos de doutorado voltado ao mercado das microcervejarias artesanais brasileiras, e gostaria de contar com sua colaboração para responder a esse questionário.

Deixo claro que todos nossos estudos são pautados por um código de ética da instituição UFSM, e que todas as informações fornecidas aqui são confidenciais, e as empresas participantes deste estudo não terão seus nomes divulgados.

O presente trabalho possui como objetivo geral: “Verificar se as capacidades dinâmicas produtivas e o comportamento estratégico influenciam no desempenho organizacional das microcervejarias artesanais brasileiras”.

Muito obrigado pela sua participação!!

## QUESTIONÁRIO

### BLOCO I – IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DO RESPONDENTE E DA MICROERVEJARIA

Nome da microcervejaria: \_\_\_\_\_

#### PERFIL DO RESPONDENTE

- 1) Qual o seu gênero? ( ) Masculino ( ) Feminino ( ) Outro
- 2) A quanto tempo você está na empresa? \_\_\_\_\_
- 3) Qual a seu cargo na empresa? \_\_\_\_\_
- 4) A quanto tempo está no cargo atual? \_\_\_\_\_
- 5) Seu emprego anterior é relacionado ao ramo cervejeiro? \_\_\_\_\_
- 6) Qual a sua idade? \_\_\_\_\_
- 7) Qual a sua escolaridade?  
 ( ) Ensino fundamental ( ) Ensino médio ( ) Curso técnico ( ) Superior ( )  
 ( ) Especialização ou MBA ( ) Mestrado ( ) Doutorado ( ) Outro
- 8) Em relação a questão anterior, se possui curso superior, qual o curso? E se possui pós graduação, em qual área?
- 9) Você realizou curso cervejeiro?



**PERFIL DA MICROCERVEJARIA**

10) Cidade/Estado: \_\_\_\_\_

11) Ano de fundação da microcervejaria: \_\_\_\_\_

12) É uma cervejaria cigana? ( ) Sim ( ) Não

13) Qual o principal motivo de abertura da empresa?

---



---

14) Qual foi o capital inicial investido na abertura da empresa? \_\_\_\_\_

15) A empresa é composta por um quadro societário?

( ) Sim. Quantos sócios? \_\_\_\_\_

( ) Não, é individual

16) Se a empresa possui mais de um sócio, trata-se de uma empresa familiar?

( ) Sim

( ) Não

17) Todos os sócios trabalham na empresa?

( ) Sim

( ) Não

18) A empresa possui filial?

( ) Sim. Quantas? \_\_\_\_\_

( ) Não

19) Qual o total de funcionários da empresa? \_\_\_\_\_

20) Qual o total de funcionários no setor produtivo da empresa? \_\_\_\_\_

21) A empresa possui mestre cervejeiro?

( ) Sim

( ) Não

22) Se possui mestre cervejeiro, onde se formou? \_\_\_\_\_

23) Em qual mercado a empresa atua?

( ) Consumo local

( ) Consumo regional

( ) Consumo estadual

( ) Consumo nacional

( ) Consumo mundial

24) Em termos de produção, qual o percentual destinado a cada um dos itens:

Cerveja pasteurizada \_\_\_\_\_ %  
 Cerveja não pasteurizada “Chopp” \_\_\_\_\_ %

**25) Qual(ais) o(s) tipo(s) de envase dos produtos (em %)?**

- ( ) Barril inox \_\_\_\_\_ %  
 ( ) Barril plástico \_\_\_\_\_ %  
 ( ) Garrafa vidro 1 Litro \_\_\_\_\_ %  
 ( ) Garrafa vidro 600 ml \_\_\_\_\_ %  
 ( ) Garrafa vidro 500 ml \_\_\_\_\_ %  
 ( ) Lata 473 ml ou 500 ml \_\_\_\_\_ %  
 ( ) Lata 350 ml ou 355 ml \_\_\_\_\_ %  
 ( ) Garrafa PET 2 Litros \_\_\_\_\_ %  
 ( ) Garrafa PET 1,5 Litros \_\_\_\_\_ %  
 ( ) Garrafa PET 1 Litro \_\_\_\_\_ %  
 ( ) Outros: 1) \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_ %;

**26) Qual(ais) o(s) público-alvo?**

- ( ) Consumo no local. \_\_\_\_\_ %  
 ( ) Consumidor final pessoa física. \_\_\_\_\_ %  
 ( ) Mercado. \_\_\_\_\_ %  
 ( ) Bar e Pub. \_\_\_\_\_ %  
 ( ) Restaurante. \_\_\_\_\_ %  
 ( ) Eventos corporativos. \_\_\_\_\_ %  
 ( ) Eventos em geral. \_\_\_\_\_ %  
 Outros: 1) \_\_\_\_\_ - \_\_\_\_\_ %;

**27) Qual a produção mensal da empresa (Em litros)? \_\_\_\_\_**

**28) Qual a capacidade produtiva mensal da empresa (Em litros)? \_\_\_\_\_**

**29) Qual a média mensal de vendas da empresa (Em litros)? \_\_\_\_\_**

**30) Qual o principal produto da empresa (O carro chefe)?**  
 \_\_\_\_\_

**31) Os produtos da empresa possuem algum diferencial em relação a concorrência?**  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**32) Qual a categoria de faturamento bruto mensal que melhor se adequa a empresa (Em Reais)?**  
 \_\_\_\_\_

**33) O local onde se encontra a empresa é próprio?**  
 \_\_\_\_\_

**34) Na sua OPINIÃO, qual o maior obstáculo para o crescimento da empresa? (se quiseres, pode mencionar mais de um)**  
 \_\_\_\_\_

---



---

35) Na sua OPINIÃO, existe alguma cidade/região/estado do país que é mais favorável para produção de cervejas artesanais? E qual o motivo?

---



---



---



---

36) Você coopera com outras cervejarias artesanais? Se sim, de que forma?

---



---

### **BLOCO II – CAPACIDADE DINÂMICA PRODUTIVA**

Entende-se como capacidade dinâmica produtiva o conjunto de todas as capacidades internas da organização ligadas ao seu sistema produtivo, desde seu início até o fim, e a gestão de suas forças mostra-se concisa em resposta à incerteza ambiental. A capacidade dinâmica produtiva divide-se em: EQUIPAMENTOS; MÃO DE OBRA; PRODUTOS; LOGÍSTICA E PRODUÇÃO.

Em relação às afirmativas descritas sobre CAPACIDADE DINÂMICA PRODUTIVA, avalie o grau de intensidade em que elas se apresentam, sendo: 1 atribuída à MÍNIMA CONCORDÂNCIA e 5 à MÁXIMA CONCORDÂNCIA.

E Q U I P A M E N T O S	01	Temos conhecimento de quais são os melhores equipamentos para o processo produtivo	1	2	3	4	5
	02	Possuímos em nossa produção equipamentos automatizados (Equipamentos automatizados permite o alcance de ciclos de produção mais rápidos e em menor tempo, com maior eficiência, o que otimiza quantidade de trabalhadores que desempenham a função)	1	2	3	4	5
	03	Possuímos em nossa produção mão de obra qualificada para utilizar os equipamentos automatizados	1	2	3	4	5
	04	Possuímos em nossa produção os equipamentos mais tecnológicos do mercado	1	2	3	4	5
	05	Possuímos em nossa produção mão de obra qualificada para utilizar os equipamentos tecnológicos	1	2	3	4	5

	06	A tecnologia dos equipamentos da nossa empresa têm mudado muito nosso desempenho nos últimos 3 anos	1	2	3	4	5
MÃO DE OBRA	07	Possuímos em nossa produção mão de obra qualificada (Além do mestre cervejeiro)	1	2	3	4	5
	08	Possuímos remuneração atrelada ao desempenho no setor produtivo	1	2	3	4	5
	09	Possuímos programas de incentivos individuais no setor produtivo	1	2	3	4	5
	10	Investimos em cursos para os colaboradores do setor produtivo	1	2	3	4	5
P R O D U T O S	11	Possuímos uma grande diversidade de produtos	1	2	3	4	5
	12	Possuímos produtos sazonais	1	2	3	4	5
	13	Possuímos plano de portfólio sobre produtos futuros	1	2	3	4	5
	14	Possuímos análise da rentabilidade dos produtos	1	2	3	4	5
	15	Possuímos fácil acesso aos fornecedores de insumos	1	2	3	4	5
	16	Utilizamos insumos que possuem melhor qualidade no mercado nacional	1	2	3	4	5
	17	Utilizamos insumos que possuem melhor qualidade no mercado internacional	1	2	3	4	5
	18	Compramos insumos em conjuntos com outras empresas	1	2	3	4	5
	19	Possuímos controle de quando necessito fazer novos pedidos de insumos	1	2	3	4	5
	20	Desenvolvemos novos produtos	SIM			NÃO	
CASO TENHA MARCADO “SIM” NA QUESTÃO 20, VÁ PARA A QUESTÃO 21. CASO TENHA MARCADO “NÃO” NA QUESTÃO 20, VÁ PARA A QUESTÃO 29.							
P R O D U T O S	21	Quanto a empresa investe em novos produtos anualmente? (Em Reais ou percentual sobre o faturamento)	_____				
	22	Os novos produtos desenvolvidos são lançadas no mercado	1	2	3	4	5
	23	O desenvolvimento dos novos produtos tem sido frequente	1	2	3	4	5
	24	Os novos produtos lançados possuem aceitação do mercado	1	2	3	4	5
	25	Os novos produtos desenvolvidos atendem as expectativas de vendas	1	2	3	4	5

O S	26	Os novos produtos desenvolvidos atendem as expectativas de crescimento de vendas	1	2	3	4	5
	27	Os novos produtos desenvolvidos atendem as expectativas de lucro	1	2	3	4	5
	28	Os novos produtos desenvolvidos atendem as expectativas de retorno sobre os investimentos	1	2	3	4	5
L O G Í S T I C A	29	Utilizamos canais de distribuição próprio	1	2	3	4	5
	30	Utilizamos canais de distribuição terceirizado	1	2	3	4	5
	31	Necessitamos de formas apropriadas de logística (ex.: veículo refrigerado; entre outros...)	1	2	3	4	5
	32	A empresa está instalada em local que facilita a logística de distribuição dos produtos	1	2	3	4	5
	33	Possuímos canal de distribuição que maximizam tempo e auxiliam na distribuição dos produtos	1	2	3	4	5
	34	Consideramos o tempo de recebimento dos insumos satisfatório	1	2	3	4	5
P R O D U Ç Ã O	35	Possuímos metas no setor produtivo	1	2	3	4	5
	36	Realizamos a especificação de como as tarefas ou comportamentos devem ser realizados ou não realizados (políticas e processos) para atingir as metas do setor produtivo	1	2	3	4	5
	37	Acompanhamos o andamento das metas do setor produtivo com o que foi planejado	1	2	3	4	5
	38	Corrigimos pequenos ajustes, no comparativo entre metas e resultados do setor produtivo	1	2	3	4	5
	39	Revisamos as principais metas de desempenho do setor produtivo	1	2	3	4	5
	40	Discutimos oportunidades de melhoria no setor produtivo, entre superiores, subordinados e pares	1	2	3	4	5
	41	Discutimos novas estratégias e planos de ação do setor produtivo	1	2	3	4	5
	42	Unificamos a visão da empresa sobre os problemas que afetam o desempenho do setor produtivo	1	2	3	4	5

43	Criamos uma linguagem comum a todos os gestores e colaboradores	1	2	3	4	5
44	Realizamos análise rotineira do desempenho financeiro em relação ao projetado	1	2	3	4	5
45	Possuímos controle do processo produtivo					
46	Conseguimos manter uma produção otimizada evitando desperdícios	1	2	3	4	5
47	Em complemento a questão anterior, qual o percentual de desperdício no setor produtivo?	_____ %				
48	Os produtos passam por controle de qualidade em todo o processo produtivo	1	2	3	4	5
49	Desenvolvemos novos processos de produção (ou processos tecnológicos)	1	2	3	4	5
50	Apresentamos mudanças em metodologias, técnicas e tecnologias no processo produtivo	1	2	3	4	5
51	Realizamos o controle e gestão do estoque	1	2	3	4	5
52	A empresa precisa de algum cuidado específico em relação ao estoque? Se _____ sim, _____ qual?	SIM		NÃO O		
53	Temos conhecimento de quais são os gargalos da empresa no setor produtivo	1	2	3	4	5
54	Temos conhecimento de quais são os principais pontos de atenção no setor produtivo	1	2	3	4	5

### **BLOCO III – COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO**

**O comportamento estratégico refere-se ao meio principal de compreender as ações que a empresa realiza para alcançar maior lucratividade, desempenho financeiro ou vantagem competitiva.**

**As questões 55 a 65 irão identificar como a empresa se comporta estrategicamente (prospectora, analítica, defensiva ou reativa). Assinale apenas uma alternativa por questão.**

<b>55</b>	<b>Os serviços e produtos que são oferecidos aos nossos clientes são melhor caracterizados como:</b>
a) ( )	São mais inovadores e estão constantemente mudando e ampliando sua área de aplicação.
b) ( )	Alguns são bastante estáveis no mercado enquanto outros são inovadores.
c) ( )	São bem focados, relativamente estáveis e bem definidos na organização e no mercado.
d) ( )	Em um estado de transição e, em grande parte, buscando responder as oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente.
<b>56</b>	<b>Nossa empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que:</b>
a) ( )	Oferece poucos produtos/serviços, porém seletivos e de alta qualidade.
b) ( )	Adota novas ideias e inovações, mas somente após análise cuidadosa.
b) ( )	Reage às oportunidades ou ameaças para manter ou melhorar posição.
d) ( )	Tem reputação de ser inovadora e criativa.
<b>57</b>	<b>O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências do mercado pode ser bem descrito como sendo:</b>
a) ( )	Extenso, a empresa está constantemente monitorando o mercado.
b) ( )	Mínimo, e empresa realmente não passa muito tempo monitorando o mercado.
c) ( )	Médio, a empresa gasta algum tempo monitorando o mercado.
d) ( )	Esporádico, a empresa as vezes gasta uma grande quantidade de tempo, e em outras vezes pouco tempo para monitorar o mercado.
<b>58</b>	<b>O crescimento ou redução de nossa demanda é devido, muito provavelmente, à:</b>
a) ( )	Nossa prática de nos concentrarmos no desenvolvimento dos mercados que já servimos.
b) ( )	Nossa prática de responder às pressões do mercado, tendo poucos riscos.
c) ( )	Nossa prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de produtos/serviços.
d) ( )	Nossa prática de nos aprofundarmos nos mercados que já servimos, enquanto adotamos novos produtos/serviços somente após uma análise cuidadosa do seu potencial.
<b>59</b>	<b>Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e compromisso com:</b>
a) ( )	Manter os custos sob controle.
b) ( )	Analisar cuidadosamente nossos custos e receitas para manter os custos sob controle,

	seletivamente gerar novos produtos/serviços e entrar em novos mercados.
c) ( )	Garantir que pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos/serviços e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis.
d) ( )	Proteger contra ameaças críticas tomando todas as iniciativas necessárias.
<b>60</b>	<b>As competências e habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser melhor caracterizadas como:</b>
a) ( )	Analíticas: suas habilidades os capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos produtos/serviços e novos mercados.
b) ( )	Especializadas: suas habilidades são concentradas em poucas áreas específicas.
c) ( )	Amplas e empreendedoras: suas habilidades são diversas, flexíveis e os habilitam a mudar de forma criativa.
d) ( )	Fluída: suas habilidades estão relacionadas às demandas de curto prazo do mercado.
<b>61</b>	<b>Uma das coisas que protege nossa empresa dos concorrentes é o fato de que:</b>
a) ( )	Somos capazes de, cuidadosamente, analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado.
b) ( )	Somos capazes de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.
c) ( )	Somos capazes de responder às tendências, apesar de, muitas vezes, ter potencial de resposta moderada.
d) ( )	Somos capazes de desenvolver novos produtos/serviços, novos mercados de maneira consistente.
<b>62</b>	<b>O gerenciamento da empresa tende a concentrar-se em:</b>
a) ( )	Manter uma situação segura por meio de medidas de controle de custos de qualidade.
b) ( )	Analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas que apresentam potenciais, e, ao mesmo tempo, manter a situação financeira protegida.
c) ( )	Atividades ou funções de negócio que mais necessitam de atenção, dadas as oportunidades ou problemas que enfrenta atualmente (Voltadas a finanças e produção).
d) ( )	Desenvolver novos serviços ou se expandir para novos mercados ou novos segmentos



	de mercado.
<b>63</b>	<b>A organização se prepara para o futuro da seguinte forma:</b>
a) ( )	Identificando as melhores soluções possíveis para problemas ou desafios que requerem atenção imediata.
b) ( )	Identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de produtos ou serviços no ramo de negócio da empresa ou que possam atender novos mercados.
c) ( )	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 em longo prazo já foi demonstrado por outras empresas e podem ajudar a resolver os problemas relativos aos produtos/serviços de nossa empresa.
<b>64</b>	<b>A estrutura da nossa empresa é:</b>
a) ( )	Funcional por natureza (isto é, organizada em departamentos).
b) ( )	Orientada pelo produto/serviço ou pelo mercado.
c) ( )	Essencialmente funcional, porém possui também uma estrutura orientada para serviços ou mercados nas áreas que são mais novas.
d) ( )	Contínua e mutante, para permitir conhecer oportunidades e resolver problemas que possam surgir.
<b>65</b>	<b>Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são melhor descritos como:</b>
a) ( )	Descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem.
b) ( )	Fortemente orientados para os requisitos de informação que exigem atenção imediata.
c) ( )	Centralizados e basicamente de responsabilidade da alta gerência.
d) ( )	Centralizados em áreas de produtos /serviços mais estáveis, sendo mais participativos em áreas mais novas ou emergentes.

#### **BLOCO IV – DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

**O desempenho organizacional, diz respeito ao resultado ou ao sucesso percebido de uma empresa em relação ao cumprimento das metas relacionadas ao crescimento das vendas, do lucro, da participação no mercado, da eficiência operacional, do fluxo de caixa das operações do mercado e da reputação do mercado, sendo, além disso, o resultado da capacidade dos empresários de formular estratégias que contemplem e alinhem a organização às mudanças cada vez mais complexas e dinâmicas do ambiente, e estar**

**preocupado com o cumprimento mensurável dos objetivos organizacionais.**

Em relação às afirmativas descritas sobre DESEMPENHO ORGANIZACIONAL, avalie o grau de intensidade em que elas se apresentam, sendo: 1 atribuída à MÍNIMA CONCORDÂNCIA e 5 à MÁXIMA CONCORDÂNCIA.

**Desempenho organizacional financeiro:**

De modo geral, se compararmos hoje o desempenho financeiro de nossa empresa com os últimos 3 anos...

66	O retorno médio sobre o investimento (ROI) da nossa empresa é melhor	1	2	3	4	5
67	A taxa média de lucro da nossa empresa é melhor	1	2	3	4	5
68	O retorno médio sobre as vendas (ROS) da nossa empresa é melhor	1	2	3	4	5
69	A taxa média de crescimento da participação de mercado da nossa empresa é melhor	1	2	3	4	5
70	A taxa média de crescimento das vendas de nossa empresa é melhor	1	2	3	4	5

**Desempenho organizacional NÃO financeiro:**

De modo geral, se compararmos hoje o desempenho NÃO financeiro de nossa empresa com os últimos 3 anos...

71	Melhoramos a lealdade dos clientes existentes	1	2	3	4	5
72	Atraímos um número significativo de novos clientes	1	2	3	4	5
73	Tivemos uma vantagem competitiva importante	1	2	3	4	5
74	Tivemos uma imagem bem percebida	1	2	3	4	5
75	Temos uma boa reputação	1	2	3	4	5

**DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM COMPARAÇÃO COM NOSSOS CONCORRENTES:**

De modo geral, se compararmos hoje nossa empresa em relação aos nossos concorrentes nos últimos 3 anos...

76	Geramos maior retorno em patrimônio líquido	1	2	3	4	5
77	Tivemos maior crescimento do lucro	1	2	3	4	5
78	Tivemos maior crescimento do volume de negócios	1	2	3	4	5
79	Tivemos maior crescimento da participação de mercado	1	2	3	4	5

**BLOCO V – QUESTÕES SOBRE A PANDEMIA**

**Sabemos que a pandemia causada pelo vírus da Covid-19, que assolou o planeta nos**

**último anos, foi um evento que além da ameaça à saúde pública, acarretou em impactos econômicos e sociais que levarão muitos anos até serem normalizados. Empresas de inúmeros setores foram diretamente afetadas e tiveram que se reinventar para que não tivessem suas atividades encerradas.**

**Tendo em vista esse evento extraordinário causado pela pandemia de Covid-19 em nossa sociedade, responda as questões 80, 81 e 82.**

80) Quais foram os impactos sofridos pela empresa durante a pandemia?

81) Quais foram as estratégias utilizadas pela empresa durante a pandemia?

82) Surgiram novas oportunidades e/ou inovações na empresa durante a pandemia que continuarão a ser utilizadas mesmo após o seu término? Se sim, quais?