

**PROPOSIÇÃO E VALIDAÇÃO DE ESCALA PARA MENSURAÇÃO DA CAPACIDADE DINÂMICA
PRODUTIVA**

**PROPOSITION AND VALIDATION OF SCALE FOR PRODUCTION DYNAMIC CAPABILITIES
MEASUREMENT**

**PROPOSICIÓN Y VALIDACIÓN DE ESCALA PARA MENSURACIÓN DELA CAPACIDAD
DINÁMICA PRODUCTIVA**

Ox Sias D'avila

Graduação em Agronomia pela Universidade Federal de Pelotas (UFPEL)

Endereço: UFPEL, R. Gomes Carneiro, n. 1, Centro, CEP: 96010-610. Pelotas, RS, Brasil

Telefone: (53) 8109-1338

E-mail: oxilas@hotmail.com

Elvis Silveira Martins

Doutor em Administração e Turismo pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)

Professor na Universidade Federal de Pelotas (UFPEL)

Endereço: UFPEL, R. Gomes Carneiro, n. 1, Centro, CEP: 96010-610. Pelotas, RS, Brasil

Telefone: (53) 8109-1338

E-mail: elvis.professor@gmail.com

Artigo recebido em 15/10/2016. Revisado por pares em 13/11/2016. Reformulado em 01/12/2016. Recomendado para publicação em 19/02/2016. Publicado em 28/04/2017. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



RESUMO

Objetiva-se desenvolver e validar uma escala para mensuração da Capacidade Dinâmica Produtiva (CPD). Para tanto, foi realizada uma pesquisa exploratória, através de um *survey* com 74 gestores de microcervejarias de diferentes regiões do Brasil. Como resultado, nove capacidades produtivas foram identificadas, que são importantes para a formulação de estratégias e posterior obtenção de vantagem competitiva por parte da indústria. O trabalho conclui que o desenvolvimento deste conjunto de capacidades pode influenciar na formulação de estratégias competitivas da indústria, visto que trabalham com competências produtivas essenciais para a empresa, além de contribuir para a sustentação de uma posição confortável para a indústria, em detrimento da ação de seus concorrentes e das demandas ambientais.

Palavras-chave: Capacidade Dinâmica; Capacidade Produtiva; Microcervejarias.

ABSTRACT

This work aimed to develop and validate a scale for measuring Dynamic Productive Capabilities (DPC). Thereunto, an exploratory research was conducted through a survey with 74 managers of microbrewery from different regions of Brazil. As a result, nine productive capabilities were identified, which are important for the formulation of strategies and subsequent obtaining of competitive advantage by the industry. Thus, it is concluded the development of this set of capacities can influence the formulation of competitive strategies of the industry, since they work with essential productive skills for the company, besides contributing to the sustaining of a comfortable position for the industry to the detriment of the action of its competitors and the environmental demands.

Keywords: Dynamic Capabilities; Productive capacity; Microbrewery.

RESUMEN

Este trabajo tiene el objetivo de desarrollar y validar una escala para mensuración de la Capacidad Dinámica productiva (CPD). Para ello, una investigación exploratoria fue realizada, a través de un *survey* con 74 gestores de micro cervecerías de diferentes regiones de Brasil. Como resultado, nueve capacidades productivas fueron identificadas, que son importantes para la formulación de estrategias y posterior obtención de ventajas competitivas por parte de la industria. Así, el trabajo concluye que el desarrollo de este conjunto de capacidades puede influenciar en la formulación de estrategias competitivas de la industria, pues trabajan con competencias productivas esenciales para la empresa, allá más de contribuir para la sustentación de una posición comfortable para la industria, en detrimento de la acción de sus competidores y de demandas ambientales.

Palabras clave: Capacidad Dinámica; Capacidad Productiva; Micro cervecerías.

1 INTRODUÇÃO

As estratégias e as habilidades organizacionais tem ganhado notoriedade pelo seu papel de resposta eminente frente às mudanças de mercado e na busca pela sustentação de vantagem competitiva a partir das potencialidades que a empresa dispõe frente a seus recursos (NELSON, 1991). A organização necessita, através de seus recursos e competências, procurar oportunidades de mercado que visem as suas capacidades essenciais para atingir o desempenho desejado (ANDRADE; NORILER, 2006).

Entende-se por capacidades dinâmicas a capacidade da organização em criar, reinventar e adaptar-se, a partir do conjunto de seus recursos, frente às mudanças ambientais (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Através do desenvolvimento de seus recursos e de suas competências, a empresa antecipa-se ao dinamismo ambiental, e isso resulta em vantagem competitiva de mercado (MAKADOK, 2001). Assim, por capacidades dinâmicas entende-se a utilização estratégica das expertises dos recursos internos como forma de promover inteligência nas tomadas de decisões com vistas à competitividade e superioridade da organização frente aos *players* do mercado. Todavia, as capacidades dinâmicas devem ser interpretadas/utilizadas não de maneira genérica, mas de forma singular, considerando as peculiaridades estratégicas dos recursos internos e o cenário ambiental vivenciado.

Assim, com base na teoria sobre capacidade dinâmica, surge a capacidade dinâmica produtiva, descrita pelo conjunto de capacidades que uma organização possui a partir de sua cadeia produtiva, que possibilite a empresa se antecipar, adaptar e permanecer consistente frente às imposições e às demandas ambientais. A capacidade produtiva que uma empresa detém é fator essencial para o posicionamento estratégico da organização frente às incertezas ambientais, e o desenvolvimento dessas capacidades por parte de uma indústria pode auxiliar na gestão de processos gerenciais. Ainda pode contribuir para a formulação de estratégias competitivas que possibilitem uma vantagem competitiva de mercado, pois parte das teorias acerca das capacidades dinâmicas.

O artigo tem como objetivo propor e validar uma escala de mensuração da capacidade dinâmica produtiva e demonstrar quais são as variáveis essenciais para a formação dessa capacidade. Este estudo é justificado através da importância na qual as Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 1, jan./abr. 2017.

capacidades que uma empresa possua sejam capazes de posicioná-la positivamente frente ao dinamismo ambiental (ANDREEVA; CHAIKA, 2006).

Ainda, verifica-se na literatura autores que desenvolveram estudos sobre algumas capacidades dinâmicas, como é o caso da capacidade mercadológica (MORGAN; KATSKIEAS; VORHIES, 2012; NETO *et al.*, 2013; SILVEIRA-MARTINS; TAVARES, 2014; SILVEIRA-MARTINS; VAZ, 2016); capacidade tecnológica (CUNHA; PALMA; SANTOS, 2008; GALLINA; FLEURY, 2013); capacidade ambidestra (O'REILLY III; TUSHMAN, 2008; SILVEIRA-MARTINS *et al.*, 2014); capacidade gerencial (ADNER; HELFAT, 2003; SILVEIRA-MARTINS; VAZ, 2016); capacidade turística (SILVEIRA-MARTINS; ZONATTO, 2015); capacidade de resiliência (NOGUEIRA; GONÇALO; VERDINELLI, 2017); e capacidade de inovação (ESCOBAR; LIZOTE; VERDINELLI, 2012). Desta maneira, justifica-se também a presente pesquisa pela não identificação de outros experimentos que objetivem fomentar ferramentas de mensuração da capacidade dinâmica produtiva.

Com este intuito, mostra-se conveniente pesquisar, dentre as características de um setor industrial, quais fatores podem se tornar capacidades dinâmicas produtivas que a empresa pode vir a usufruir e que lhes garantam uma sustentação frente às mudanças ambientais. Para isso, busca-se mensurar, através de um construto, a avaliação das capacidades produtivas das indústrias. A mensuração e validação dessa escala poderá auxiliar em pesquisas futuras que apresentem este mesmo tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, abordaremos o tema central da pesquisa, bem como seu objetivo. Na primeira parte, tratamos de adentrar às capacidade dinâmicas, considerando boa parte de suas definições, cuja teoria é base para a formação da capacidade produtiva. Em um segundo momento, desdobramos e caracterizamos as variáveis necessárias ao desenvolvimento da capacidade dinâmica produtiva por uma organização.

2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS

O principal aporte teórico empregado para definir as capacidades dinâmicas advém da visão baseada em recurso (BARNEY, 1991; PENROSE, 1959; WERNEFELT, 1984), onde toda

empresa possui um conjunto de recursos que se transforma em competências, quando utilizados para alguma função organizacional (BARNEY, 1991). Segundo Barney (1991), 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. Em complemento, Tondolo e Bitencourt (2014) destacam que, de maneira geral, antecedentes externos e internos fizeram as capacidades dinâmicas emergirem nas organizações.

Existem diversas definições para o termo capacidades dinâmicas, e muitas são semelhantes, outras opostas, e ainda existem as que consideram o mesmo fim. Collis (1994) afirma que as capacidades dinâmicas estão relacionadas com a competência que a empresa possui em formular novas estratégias, mais rapidamente que seus concorrentes, frente às necessidades ambientais. As capacidades dinâmicas precisam ser direcionadas ao mercado, atendendo as exigências dos clientes (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Os recursos de uma empresa, que são resultados dos processos organizacionais e de suas estratégias utilizadas em resposta às mutações constantes ambientais, são chamados de capacidades dinâmicas (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Em outras palavras, as capacidades dinâmicas podem ser definidas como o desenvolvimento de habilidades organizacionais que promovam competências em resposta às exigências promovidas pelas mudanças ambientais. As capacidades dinâmicas só existem em uma empresa se houver capacidades empreendedoras de liderança e, caso haja a capacidade de mudança organizacional, a percepção da organização de uma nova oportunidade para o desenvolvimento (ANDREEVA; CHAIKA, 2006).

Entende-se como capacidades dinâmicas aquelas que uma organização possui em modificar sua realidade, criando ou expandindo sua base de recursos de forma proposital. As organizações mudam a partir dos recursos que possui e, através disso, formulam respostas e criam ações para modificar sua posição frente ao ambiente (HEL FAT *et al.*, 2007). As capacidades dinâmicas tratam da tomada de decisão instantânea de estratégias por parte da empresa frente ao dinamismo do ambiente. Explicado de outra maneira, as capacidades dinâmicas podem ser definidas como a exploração das competências organizacionais que

uma empresa possui ao longo do tempo para responder rapidamente ao dinamismo ambiental, e que lhe conferem uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes e à incerteza ambiental (TEECE, 2007).

Ainda, os comportamentos organizacionais que integram, reconfiguram, renovam e recriam seus recursos e capacidades, e para sustentar as vantagens competitivas, melhoram e reconstróem as capacidades fundamentais frente às mudanças do ambiente são denominados de capacidades dinâmicas (WANG; AHMED, 2007). Os mesmos autores afirmam existir três tipos de capacidades dinâmicas: a capacidade adaptativa, a capacidade absorptiva e a capacidade de inovação. A capacidade adaptativa corresponde à habilidade que a empresa possui em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado; a capacidade absorptiva é definida como uma habilidade que a empresa possui em reconhecer e assimilar oportunidades externas, aplicando-as comercialmente; e, por fim, a capacidade de inovação é uma habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercados a partir dos recursos disponíveis.

O conjunto de outras capacidades, como a capacidade de gerações de ideias, de introdução de novas rupturas de mercado, desenvolvimento de serviços e produtos inovadores e de novos processos também são denominados capacidades dinâmicas que uma organização possui (MCKELVIE; DAVIDSON, 2009). No campo da administração, as capacidades dinâmicas vêm sendo estudadas para conseguir entender o dinamismo ambiental e como ocorre a relação do ambiente com o gerenciamento estratégico, mudanças organizacionais e vantagem competitiva (CAMARGO; MEIRELLES, 2012). Para Gupta (2014), as capacidades dinâmicas são competências das empresas em se adaptar ou formar, intencionalmente, ambientes que garantam a realização de objetivos, melhores resultados e que sustentem a organização. Não obstante, Tondolo *et al.* (2015) destacam que organizações com maiores níveis de orientação empreendedora apresentam maiores níveis de capacidade dinâmicas/inovativas.

2.2 CAPACIDADE DINÂMICA PRODUTIVA

Tendo como base que as capacidades dinâmicas possuem a função gerencial de adaptação, integração e mudança das potencialidades da organização, as forças e os recursos internos da empresa tornam-se eficientes e agem para garantir maior
Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 1, jan./abr. 2017.

adaptabilidade frente ao dinamismo do ambiente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Entende-se como capacidade 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. Um sistema produtivo pode ser caracterizado pelo processo onde os recursos de entrada (*input*) sofrem transformações em bens e serviços úteis, denominados saídas (*output*) (BUFFA; SARIN, 1987), em que, nesse processo, a transformação recebe valor agregado (SIPPER; BULFIN, 1997), a qual inclui do início até o final do processo, desde as matérias-primas, máquinas e equipamentos, produtos intermediários, distribuição e comercialização.

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

Uma fundamental competência para basilar a capacidade produtiva de uma empresa é utilização de *equipamentos tecnológicos para a produção*. A 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 de resultar em maiores ganhos de produtividade, modificando os métodos de venda, o treinamento industrial e as técnicas administrativas e influenciam as estratégias da empresa (FREEMAN; SOETE, 1997).

Dentro da formação das capacidades produtivas, a *mão de obra qualificada para a produção* é importante, pois, segundo Gunn (1987), a qualificação de mão de obra garante um bom rendimento dentro do processo e ainda pode gerar competitividade, sendo ágil e econômica frente às exigências do mercado. 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, porque ela investe na melhoria contínua do processo produtivo e no desenvolvimento de produtos (SANCHES; MACHADO, 2014).

No desenvolvimento das capacidades produtivas dentro de uma organização, a variável *aquisição de insumos de qualidade* torna-se importante, pois é a porta inicial para a composição de qualquer produto, e pode afetar as estratégias formuladas pelas organizações. Caso os insumos possuam alta qualidade, terão maior valor agregado e isso será repassado aos consumidores, que estarão dispostos a adquiri-los em razão de sua elevada qualidade (MOURA, 1996). Produtos de qualidade elevada somente são formados 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). Este cenário é congruente com o conceito de *total management quality* que, segundo Guerra *etal.* (2015), possui diversos pontos convergentes com a inovação.

A formação de um produto através da capacidade produtiva passa pela *obtenção de insumos através de revendas certificadas*. Segundo Chopra e Meindl (2001), clientes e fornecedores precisam adotar estratégias que garantam parcerias, onde ocorra troca de informações entre ambos e propicie o 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).

Na composição do conjunto das variáveis fundamentais das capacidades produtivas, a *diversidade de produtos* pode trazer algumas vantagens de mercado à organização. Para Grant e Jammine (1988), as empresas que mais diversificam em sua linha de produtos têm melhor desempenho econômico. 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).

A *localização* da empresa é outro fator importante para a capacidade produtiva, pois é um recurso físico (BARNEY; HESTERLY, 2008) e representa algum tipo de vantagem competitiva porque 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).

Dentro da capacidade produtiva, a *distribuição* é relevante, visto que um canal de distribuição facilita a operação dos produtos do parceiro, poupando tempo e agindo como uma espécie de mecanismo de articulação, auxiliando no fluxo de produtos (ROSENBLOOM, 2002), além de ter o objetivo de fornecer e tornar disponíveis, ao consumidor, produtos e serviços (BERMAN, 1996; ROSENBLOOM, 2002).

As variáveis *atende a diversas regiões do país, atende a diversas regiões do estado e atende a diversas regiões do município* são importantes na composição das forças produtivas de uma empresa. Porter (1986) afirma que o escopo estratégico de uma empresa deve ser estreito, de modo que supra toda a demanda de maneira eficiente e eficaz, e 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 a diversos segmentos de mercado, enquanto um escopo estreito permite maior adequação da oferta a determinado segmento de mercado, gerando custos baixos e maior diferenciação à empresa (FROEHLICH; BITENCOURT, 2008).

Outra característica importante que deve ser considerada dentro da capacidade produtiva é a *produção otimizada*. A otimização da produção gera maior produtividade e é resultado da união de qualificação da mão de obra e da aquisição de equipamentos tecnológicos na produção (FLEURY, 1989). Segundo Guerreiro (1996), a otimização da produção tem por objetivo reduzir custos, aumentar o lucro, diminuir o tempo de trabalho e facilitar o desenvolvimento de produtos.

O *controle do processo produtivo* é uma característica essencial na capacidade produtiva. Existem diversos processos desenvolvidos por muitos autores para um controle mais efetivo da produção. Para Bonney (2000), o controle do processo produtivo auxilia a empresa a atingir uma produção mais eficiente. Buseti e Santos (2008) afirmam que o ponto central do controle produtivo é a coordenação existente no sistema, onde as tarefas ocorram de maneira correta, garantindo 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, sustentando a qualidade dos processos e produtos. Segundo Fleury (1989), 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. Através da gestão da qualidade desenvolvida pela empresa, é possível a manutenção da qualidade nos processos produtivos, onde, segundo Carvalho e Paladin (2005), é através dessa gestão que a empresa fideliza clientes e os transforma em consumidores.

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

A *divulgação dos produtos via internet e outros veículos de comunicação* tornou-se fundamental para propagar a marca, pois, segundo Bentivegna (2002), o acesso à tecnologia aproxima o cliente da marca, resultando em maior confiabilidade e maior número clientes dispostos a aderir o produto, bem como a troca de informações de maneira mais rápida e eficiente entre clientes (KOTLER; KELLER, 2006). Assim, torna-se um meio democrático onde muitas empresas podem obter espaços, independente de seu tamanho e localização, divulgando seus produtos a uma grande gama de consumidores (KENDZERSKI, 2009). A *divulgação dos produtos de maneira interpessoal* é muito utilizada, pois muitas empresas utilizam esse marketing para acelerar a promoção de seus produtos e serviços (CUNEO, 1994), já que existem redes de relacionamentos e um grande número de pessoas são influenciadas e seguem conselhos de pessoas próximas ao adquirirem um produto ou serviço (CAFFERKY, 1998).

Segundo Chopra e Meindl (2001), é necessário haver, entre parceiros, além de um bom relacionamento, uma forma de adoção de estratégias viáveis para que, tanto cliente como empresa, tenham benefício mútuo. Isto vai de acordo com a variável da capacidade produtiva denominada *relação com atacadistas e varejistas*, onde ambos servirão como promotores da marca no mercado, auxiliando nas vendas dos produtos. Os varejistas estão atuando 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).

Assim, conforme descrito, acredita-se que o construto capacidade produtiva é composto por 19 variáveis que influenciam o setor produtivo, contribuindo para o processo de tomada de decisão frente à concorrência. O Quadro 1 apresenta e descreve essas variáveis, além dos pesquisadores que sustentam a relevância teórica.

Quadro 1 – Indicadores de capacidade produtiva

Variável	Indicador	Relevância Teórica
CDP1	Equipamentos automatizados para a produção	Prasad (1996); Fleury (1990); Faria (2003); Zancul, Marx e Metzker (2006).
CDP2	Equipamentos tecnológicos para a produção	Katz (1976); Fleury (1990); Freeman e Soete (1997); Belli (2008).
CDP3	Mão de obra qualificada para a produção	Gunn (1987); Mundim <i>et al.</i> (2002); Sanches e Machado (2014).
CDP4	Insumos de qualidade para a produção	Moura (1996); Faria (2003).
CDP5	Obtenção de insumos através de revendas certificadas	Chopra e Meindl (2001); Gadde, Hakansson e Persson (2001).
CDP6	Diversidade de produtos	Grant e Jammie (1988); Alvim (1998); Robbins (2002); Graça e Toledo (2003).
CDP7	Localização	Barney e Hesterly (2008); Sanches e Machado (2014).
CDP8	Distribuição	Berman (1996); Levy e Weitz (2000); Rosenbloom (2002).

Variável	Indicador	Relevância Teórica
CDP9	Atende diversas regiões do país	Porter (1986); Froehlich e Bitencourt (2008).
CDP10	Atende diversas regiões do estado	
CDP11	Atende diversas regiões do município	
CDP12	Produção otimizada	Fleury (1989); Guerreiro (1996).
CDP13	Controle no processo produtivo	Ohno (1998); Bonney (2000); Buseti e Santos (2008).
CDP14	Não perde qualidade em nenhum processo produtivo	Fleury (1989); Faria (2003); Carvalho e Paladin (2005).
CDP15	Comercialização em bares, restaurantes, pubs e lojas de bebidas	Porter (1986); Engel, Miniard e Blackwell (2002); Solomon (2007).
CDP16	Comercialização diretamente para pessoas físicas	
CDP17	Divulgação dos produtos via internet e outros veículos de comunicação	Bentivegna (2002); Kotler e Keller (2006); Kendzerski (2009).
CDP18	Divulgação dos produtos de maneira interpessoal	Cuneo (1994); Cafferky (1998).
CDP19	Relação com atacadistas e varejistas	Chopra e Meindl (2001); Rosenbloom (2002).

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos que foram eleitos para o alcance do objetivo principal da pesquisa.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada neste estudo é respaldada pela tipologia de pesquisa quantitativa e pela técnica de pesquisa *survey*. Foram pesquisados 74 gestores de cervejarias artesanais. Torna-se importante ressaltar que não foram diferenciadas as cervejarias caracterizadas como artesanais das caseiras. A escolha pela não segregação baseia-se na constatação de que muitos caseiros, embora sem registro em órgão competente, concorrem no mesmo mercado que os artesanais, oferecendo e negociando seus produtos. Tal

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 1, jan./abr. 2017.

percepção foi confirmada durante a pesquisa com o baixo número de cervejeiros caseiros que se recusaram a responder o questionário pelo fato de a produção ser um *hobby* e não um negócio: 12 pessoas. Entende-se como cervejarias, na presente pesquisa, produtores artesanais e caseiros.

As indústrias cervejeiras pesquisadas localizam-se em diferentes regiões do país: 34 no estado do Rio Grande do Sul; 14 em Santa Catarina, 4 no Paraná, 14 em São Paulo, 6 em Minas Gerais e 2 na Bahia. Ressalta-se que Hair *et al.* (2009) destacam que o menor tamanho absoluto de amostra considerado adequado para a análise fatorial é de 50 observações. Logo, a amostra da presente pesquisa está adequada ao que se propõe.

A coleta de dados baseou-se no estudo de Keblan e Nickerson (2012), recebendo algumas adaptações. Desta forma, elaborou-se o instrumento de pesquisa relacionando cada uma das variáveis a uma escala intervalar de 1 a 6, sendo 1 a mínima concordância com a afirmação proposta, e 6, a máxima concordância. Na sequência, com o intuito de validar o instrumento a ser aplicado junto aos gestores, foi realizado pré-teste com um cervejeiro, em que o questionário foi respondido e os ajustes necessários realizados, como a inserção de algumas variáveis e a exclusão de outras. O questionário, com o total de 19 questões, foi preenchido presencialmente e, após os ajustes recomendados, respondido novamente de maneira *on line* (via *Google docs*), após a validação de dois cervejeiros, e por não terem sido apontadas modificações, procedeu-se a coleta dos dados. Os itens que deram suporte ao instrumento podem ser observados no Quadro 2, relacionados entre CDP1 e CDP19.

Quadro 2 – Questões acerca da capacidade produtiva

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	VARIÁVEL	DESCRIÇÃO
CDP1	Equipamentos automatizados para a produção	CDP11	Atende diversas regiões do município
CDP2	Equipamentos tecnológicos para a produção	CDP12	Produção otimizada
CDP3	Mão de obra qualificada para a produção	CDP13	Controle no processo produtivo
CDP4	Insumos de qualidade para a produção	CDP14	Não perde qualidade em nenhum processo produtivo

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO	VARIÁVEL	DESCRIÇÃO
CDP5	Obtenção de insumos através de vendas certificadas	CDP15	Comercialização em bares, restaurantes, pubs e lojas de bebidas
CDP6	Diversidade de produtos	CDP16	Comercialização diretamente para pessoas físicas
CDP7	Localização	CDP17	Divulgação dos produtos via internet e outros veículos de comunicação
CDP8	Distribuição	CDP18	Divulgação dos produtos de maneira interpessoal
CDP9	Atende diversas regiões do país	CDP19	Relação com atacadistas e varejistas
CDP10	Atende diversas regiões do estado		

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Para a análise dos dados, foram empregados procedimentos estatísticos no intuito de assegurar o rigor científico da análise de validação do instrumento desenvolvido. Assim, em uma primeira etapa, procurou-se verificar a adequação da amostra para a elaboração da análise fatorial. Então, para a análise individual das variáveis, procedeu-se o cálculo da medida de adequação da amostra (MSA), e para o conjunto completo de variáveis (matriz), a medida de Kaise-Meyer-Olkin (KMO).

Em continuação, procurou-se verificar a existência de unidimensionalidade das variáveis por meio da rotação da matriz rotacionada utilizando o método varimax. De acordo com Hair *et al.* (2009), tal procedimento extrai os fatores, mas mantém os eixos em 90º, sendo considerado mais eficaz que os demais métodos, além de representar uma estrutura fatorial simplificada. Segundo os autores, para ser validada, a variável deverá apresentar, no mínimo, a carga de 0,650.

Na sequência, identificou-se a correlação entre os indicadores em análise, e entre itens e o total. Nesta etapa procurou-se, através da inspeção visual, identificar a existência de um número substancial de correlações superiores a 0,30, sob pena de ser inapropriado o prosseguimento das análises. Ainda, realizou-se a análise das comunalidades entre os

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 1, jan./abr. 2017.

indicadores: este procedimento procurou relatar valores superiores 0,50, conforme ensinamentos de Hair *et al.* (2009). Outro procedimento realizado consistiu no diagnóstico da coerência da escala através da medida do alfa de Cronbach. Para Hair *et al.* (2009), o limite inferior geralmente aceito nesta avaliação é 0,70. Além do alfa de Cronbach, os valores de Spearman-Brown e split-half de Guttman foram igualmente analisados. Para a análise destes coeficientes, assumiu-se o mínimo de 80% de correlação entre as partes.

Por fim, procedeu-se a realização do teste de esfericidade de Bartlett. De acordo com Hair *et al.* (2009), esta medida fornece a significância estatística sobre a relação entre a matriz de correlações entres pelo menos algumas variáveis. O Quadro 3 apresenta um resumo dos valores mínimos esperados para cada um dos testes mencionados anteriormente.

Quadro 3 – Testes vs. valores esperados

MEDIDA	VALOR ESPERADO
Medida de adequação da amostra – MSA	> 0,50
Medida de adequação da amostra - KMO	> 0,50
Carga fatorial (n=70)	≥ 0,65
Correlação inter-itens	≥ 0,30
Comunalidades	> 0,50
Correlação item-total	≥ 0,30
Alfa de Cronbach	0,70
Coeficiente de Spearman-Brown	0,80
Coeficiente split-half de Guttman	0,80
Teste de esfericidade de Bartlett	p < 0,05

Fonte: Adaptado de Hair *et al.* (2009).

Na sequência apresenta-se a análise dos dados e seus resultados.

4 ANÁLISE DE DADOS

Como informado anteriormente, a primeira fase da análise dos dados é constituída pela verificação da adequação da amostra das variáveis em estudo, através da MSA (individual), e da medida de KMO (para o conjunto). Assim, no Quadro 4 pode-se visualizar

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 1, jan./abr. 2017.

que apenas a variável CDP 16 (0,494) não apresentou valores adequados ao preconizado pela literatura para o MSA ($>0,50$), não se adequando à amostra. Com relação ao KMO, o mesmo apresentou-se com valor acima do mínimo esperado ($0,860 > 0,50$).

Quadro 4 – Matriz de correlação anti-imagem e KMO

VARIÁVEL↔ MSA ¹						KMO ²
CDP1↔	0,864	CDP 8↔	0,936	CDP 15↔	0,877	0,860
CDP2↔	0,892	CDP 9↔	0,774	CDP 16↔	0,494	
CDP3↔	0,920	CDP 10↔	0,773	CDP 17↔	0,835	
CDP 4↔	0,845	CDP 11↔	0,932	CDP 18↔	0,736	
CDP 5↔	0,744	CDP 12↔	0,909	CDP 19↔	0,948	
CDP 6↔	0,932	CDP 13↔	0,836			
CDP 7↔	0,914	CDP 14↔	0,844			
¹ Medidas de adequação da amostra ² Medidas de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin						

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Diante destes resultados, optou-se pela exclusão da variável 16. Assim, no Quadro 5 é possível observar a matriz de correlação e o teste de KMO atualizados. Verifica-se o menor valor encontrado para o MSA na variável CDP 5 ($0,743 > 0,50$). De acordo com Hair *et al.* (2009), índices de MSA 0,80 e superiores são considerados admiráveis, e 0,70 ou acima, medianos. Neste mesmo contexto, o KMO apresentou o valor de 0,867 ($> 0,50$). Desta forma, as variáveis cumprem os pré-requisitos para o prosseguimento da análise.

Quadro 5 – Matriz de correlação anti-imagem e KMO atualizada

VARIÁVEL↔ MSA ¹						KMO ²
CDP1↔	0,859	CDP 7↔	0,917	CDP 13↔	0,833	0,867
CDP2↔	0,912	CDP 8↔	0,936	CDP 14↔	0,841	
CDP3↔	0,917	CDP 9↔	0,772	CDP 15↔	0,881	
CDP 4↔	0,841	CDP 10↔	0,769	CDP 17↔	0,786	
CDP 5↔	0,743	CDP 11↔	0,929	CDP 18↔	0,778	
CDP 6↔	0,927	CDP 12↔	0,912	CDP 19↔	0,947	

¹Medidas de adequação da amostra
²Medidas de adequação da amostra de Kaiser-Meyer-Olkin

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Progredindo na análise dos dados, o Quadro 6 apresenta a matriz das variáveis em seus respectivos fatores, rotacionada por meio do método ortogonal varimax com normalização de Kaiser. Ao realizar a análise visual observou-se que algumas variáveis possuem carga fatorial inferior a 0,65, contrariando a recomendação de Hair *et al.* (2009). Não obstante, não foi possível confirmar a unidimensionalidade do construto.

Quadro 6 – Matriz rotacionada com os indicadores e fatores

VARIÁVEIS	MATRIZ ROTACIONADA			
	FATOR 1	FATOR 2	FATOR 3	FATOR 4
CDP 1	0,702	0,392	0,179	0,054
CDP 2	0,744	0,298	-0,098	0,283
CDP 3	0,808	0,264	0,157	0,110
CDP 4	0,377	-0,005	0,183	0,751
CDP 5	0,012	0,119	0,112	0,873
CDP 6	0,643	0,093	0,120	0,472
CDP 7	0,693	-0,040	0,312	0,075
CDP 8	0,720	0,132	0,149	0,027
CDP 9	0,126	0,924	0,061	0,130
CDP 10	0,183	0,938	0,110	0,108
CDP 11	0,379	0,647	0,338	0,087
CDP 12	0,699	0,448	0,226	0,151
CDP 13	0,758	0,250	0,030	0,203
CDP 14	0,564	0,381	0,011	0,488
CDP 15	0,402	0,659	0,447	-0,039
CDP 17	0,160	0,290	0,820	0,161
CDP 18	0,145	0,136	0,862	0,140
CDP 19	0,483	0,536	0,252	0,036

Variância Explicada	47,87%	10,66%	7,75%	6,77%
----------------------------	---------------	---------------	--------------	--------------

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Diante deste cenário, procurou-se identificar quais variáveis não atendem aos pressupostos teóricos estabelecidos e, assim, optou-se pela exclusão das variáveis CDP 4 (0,751), CDP 5 (0,873), CDP 9 (0,924), CDP 10 (0,938), CDP 11 (0,647), CDP 15 (0,659), CDP 17 (0,820), CDP 18 (0,862) e CDP 19 (0,536), por conta da falta de suas cargas fatoriais apresentarem protagonismo nos fatores 2, 3 e 4, não servindo à unidimensionalidade. No caso da variável CDP 19, agrega-se a este contexto o fato de sua carga fatorial ser inferior a 0,65.

Após os testes estatísticos, realizou-se novamente o cálculo da medida de adequação da amostra, onde se verificou que todos os indicadores apresentaram valores superiores a 0,50. O teste de KMO também foi realizado novamente e resultou em valor superior a 0,50. Verificou-se que todas as variáveis apresentaram carga fatorial associada ao primeiro fator e superior a 0,65, e a variância explicada é de 62,06% (Vide Quadro 7). Desta maneira é possível verificar que, após as adequações, as variáveis CDP 1, CDP 3, CDP 6, CDP 8, CDP 12 e CDP 14 apresentam condições para a análise ser prosseguida.

Quadro 7 – Quadro de indicadores estatísticos atualizados

VARIÁVEIS	MSA	KMO	Carga Fatorial FATOR 1	VARIÂNCIA EXPLICADA FATOR 1
CDP 1	0,868	0,884	0,804	62,06 %
CDP 2	0,873		0,823	
CDP 3	0,910		0,862	
CDP 6	0,870		0,747	
CDP 7	0,883		0,664	
CDP 8	0,942		0,712	
CDP 12	0,885		0,852	
CDP 13	0,856		0,829	
CDP 14	0,888		0,826	

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Na sequência realizou-se o exame da matriz de correlações entre as variáveis. Segundo Hair *et al.* (2009), esta técnica busca constatar se existem correspondências suficientes para aprovar a execução da análise fatorial. Como é possível visualizar no Quadro 8, todas as correlações apresentam coeficientes acima dos valores sugeridos por Hair *et al.* (2009), ou seja, 0,30. Assim, as correlações indicam para o prosseguimento das análises.

Quadro 8 – Matriz de correlações

	CDP1	CDP2	CDP3	CDP6	CDP7	CDP8	CDP12	CDP13	CDP14
CDP1	1,000	0,716	0,705	0,492	0,549	0,472	0,628	0,559	0,546
CDP2	0,716	1,000	0,649	0,647	0,432	0,482	0,630	0,642	0,588
CDP3	0,705	0,649	1,000	0,544	0,581	0,634	0,753	0,653	0,550
CDP6	0,492	0,647	0,544	1,000	0,512	0,443	0,562	0,535	0,579
CDP7	0,549	0,432	0,581	0,512	1,000	0,451	0,456	0,406	0,410
CDP8	0,472	0,482	0,634	0,443	0,451	1,000	0,575	0,523	0,500
CDP12	0,628	0,630	0,753	0,562	0,456	0,575	1,000	0,776	0,591
CDP13	0,559	0,642	0,653	0,535	0,406	0,523	0,776	1,000	0,720
CDP14	0,546	0,588	0,550	0,579	0,410	0,500	0,591	0,720	1,000
COMUNALIDADES									
	0,646	0,677	0,743	0,557	0,441	0,507	0,725	0,687	0,602

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Em contrapartida, a variável CDP 7 apresenta o valor de comunalidade de 0,441, conforme Quadro 8, coeficiente este inferior ao recomendado por Hair *et al.* (2009). Este panorama “ilustra o caso em que uma variável tem carga significativa, mas pode ainda ser pobremente explicada pela solução fatorial” (HAIR *et al.*, 2009, p. 122). Assim, procurou-se a exclusão da variável CDP 7 e, na sequência, o cálculo das comunalidades, resultando os seguintes valores: a) CDP 1 = 0,636; b) CDP 2 = 0,695; c) CDP 3 = 0,733; d) CDP 6 = 0,548; e) CDP 8 = 0,505; f) CDP 12 = 0,744; g) CDP 13 = 0,714; e h) CDP 14 = 0,619. Logo, todas as variáveis apresentaram comunalidades com valores superiores ao mínimo esperado. Registra-se que para os demais cálculos serão consideradas apenas as variáveis CDP 1 |, CDP 3, CDP 6, CDP 8 e CDP 12 e | CDP 14. Prosseguindo a análise dos dados, procedeu-se ao cálculo da correlação item-total e de alfa de Cronbach, conforme Quadro 9. Verificou-se

que todas as correlações item-total estão adequadas ao que preconiza a literatura especializada, ou seja, nenhuma das variáveis possui correlação inferior a 0,30.

Em análise a uma possível exclusão de uma das variáveis em relação à melhoria de resultados do alfa de Cronbach, averiguou-se que nenhuma eliminação melhoraria o indicador. O alfa de Cronbach resultou em 0,919, quando o limite inferior aceito, conforme Hair *et al.* (2009), é 0,70; logo, o coeficiente está acima do mínimo esperado.

Quando calculados os coeficientes de split-half de Guttman e de Spearman-Brown, observou-se que ambos apresentaram 0,894 como resultado, aue aponta para o bom relacionamento entre as partes. Estes apontamentos são demonstrados no Quadro 9.

Quadro 9 – Correlação item-total e alfa de Cronbach

INDICADOR	CORRELAÇÃO ITEM-TOTAL	ALFA DE CRONBACH EXCLUINDO O ITEM	ALFA DE CRONBACH	ALFA DE CRONBACH BASEADO EM ITENS PADRONIZADOS
CDP1	0,725	0,909	0,919	0,922
CDP2	0,771	0,906		
CDP3	0,806	0,902		
CDP6	0,659	0,914		
CDP8	0,633	0,919		
CDP12	0,810	0,903		
CDP13	0,778	0,905		
CDP14	0,716	0,911		
Coefficiente Split-Half de Guttman				0,894
Coefficiente de Spearman-Brown				0,894

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Na sequência procedeu-se o cálculo do teste de Bartlett, que resultou em um X^2 aproximado de 386,009, significativa a $0,000 < 0,05$, conforme Quadro 10. Desta forma, o

teste aponta para a existência, na matriz, de correlações de associações significantes entre pelo menos algumas das variáveis.

Quadro 10 – Teste de Bartlett

QUI-QUADRADO APROXIMADO	GL	SIG.
386,009	28	0,000
QUI-QUADRADO APROXIMADO	GL	SIG.
386,009	28	0,000

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Com base nestas análises, observa-se que não foram todas as variáveis pesquisadas que passaram pelo crivo de validação estatística para representar o construto capacidade produtiva. As variáveis que representam tal construto podem ser observadas no Quadro 11.

Quadro 11 – Variáveis validadas para o construto da capacidade produtiva

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO
CDP1	Equipamentos automatizados para a produção
CDP2	Equipamentos tecnológicos para a produção
CDP3	Mão de obra qualificada para a produção
CDP6	Diversidade de produtos
CDP8	Distribuição
CDP12	Produção otimizada
CDP13	Controle no processo produtivo
CDP14	Não perde qualidade em nenhum dos processos produtivos

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

O Quadro 11 está coerente com algumas correntes teóricas citadas anteriormente. A variável 1, denominada *equipamentos automatizados para a produção*, é coerente com as citações de Prasad (1996), Fleury (1990) e Faria (2003). A variável 2, intitulada *equipamentos tecnológicos para a produção*, é explicada através de Fleury (1990) e Freeman e Soete (1997). Para a variável 3, nomeada *mão de obra qualificada para a produção*, aponta-se coerência com Gunn (1987), Mundim *et al.* (2002) e Sanches e Machado (2014). A variável 6, chamada *diversidade de produtos*, é explicada por Grant e Jammie (1988), Alvim (1998), Robbins (2002) e Graça e Toledo (2003). A variável 8, denominada *distribuição*, é Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 1, jan./abr. 2017.

convergente com o que pontuam Berman (1996) e Rosenbloom (2002). A variável 12, intitulada *produção otimizada*, é explicada por Fleury (1989) e Guerreiro (1996). A variável 13, que aborda o *controle do processo produtivo*, é coerente com Bonney (2000) e Buseti e Santos (2008). Por fim, a variável 13, nomeada *não perde qualidade em nenhum dos processos produtivos*, é explicada por Fleury (1989), Faria (2003) e Carvalho e Paladin (2005).

Portanto, as variáveis que possuíram significância, segundo testes estatísticos, são validadas e evidenciadas a partir dos autores citados, que contribuem para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas produtivas dentro da cadeia de produção das indústrias.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo desenvolver uma escala para mensuração e validação da capacidade dinâmica produtiva. Conforme os resultados obtidos, nove das dezenove variáveis que o construto dispõe atingiram significância nos testes estatísticos e, com isso, pode-se concluir que a intenção inicial foi atingida. As variáveis analisadas e posteriormente validadas para o construto da capacidade produtiva são basilares para sua formação, e essenciais componentes da cadeia produtiva de uma indústria.

Dentro da manufatura, a adoção de algumas estratégias torna-se fundamental para atingir o desempenho vislumbrado por seus gestores. No caso da presente pesquisa, um 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, e não perder qualidade em nenhum dos processos produtivos tornam-se capacidades que a empresa possui para se antecipar, inovar e se adaptar às mudanças do ambiente. Ainda, a percepção da empresa em observar e agir diante dessas situações, combinando com 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 podem vir a promover uma vantagem competitiva para a empresa (TEECE; PISANO, 1994).

As descritas capacidades produtivas têm papel fundamental na criação de novas forças por parte da empresa dentro de um 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. Também, como a elaboração de estratégias competitivas que permitam a ela agir positivamente frente à ação de seus concorrentes e à incerteza ambiental. Isto pode ser confirmado através 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.

Este estudo visa a contribuir para futuras pesquisas na área da administração, especificamente em estudos que abordem as capacidades dinâmicas dentro das indústrias, assim como auxiliar a criação de estratégias competitivas por gestores que tomem decisões relacionadas ao sistema produtivo. Também, contribuir para o posicionamento estratégico dessas organizações frente às diversidades de mercado.

Sugere-se, para pesquisas futuras, que a teoria acerca da capacidade dinâmica produtiva seja estudada com outros construtos, por exemplo, relacionando-se ao desempenho, e como as características presentes dentro dessa teoria podem influenciar no desempenho de uma organização. Os resultados aqui obtidos devem ser tratados com cuidado, pois tratam de um determinado contexto, de empresas pequenas e médias situadas em sua maioria nas regiões sul e sudeste do Brasil. Portanto, os estudos com organizações situadas fora do contexto abordado requerem uma análise mais atenciosa e aprofundada.

6 REFERÊNCIAS

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

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.

ANDRADE, A. R. D.; NORILER, I. L. M. A gestão estratégica e a teoria dos recursos e capacidades no CRIEM – Centro de Referência em incubação e empreendedorismo de Blumenau: a opinião das empresas incubadas. **Gestão & Regionalidade**, v. 22, n. 64, p. 67-77, 2006.

ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. **Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic?** St. Petersburg State University. São Petersburgo. 2006

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.10, n. 1, jan./abr. 2017.

- BARNEY, J. B. **Firm, resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, v. 17, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Strategic management and competitive advantage: concepts and cases**. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, 2008.
- 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.
- BERMAN, B. **Marketing Channels**. John Willey & Sons, 663 p., 1996.
- BONNEY, M. Reflections on production planning and control (PPC). **Gestão & Produção**. São Carlos: DEP-UFSCar, v. 7, n. 3, p. 181-207, 2000.
- BUFFA, E. S.; SARIN, R. K. **Modern production / operations management**. Los Angeles: John Wiley & Sons. 8 ed., 1987.
- BUSETTI, MA de 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.
- CAFFERKY, M. **Venda de boca a boca: deixe seus clientes fazerem a propaganda**. São Paulo: Nobel, 1999.
- CAMARGO, A.A.B de; MEIRELLES, D. S. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v. 18, 2014.
- CARVALHO, M. M.; PALADIN, E. P. **Gestão da Qualidade: Teorias e Casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHOPRA, S.; MEINDL, P. Supply chain management: strategy. **Planning and Operation**, v. 15, 2001.
- COLLIS, D. Research note: How valuable are organizational capabilities. **Strategic Management Journal**. v.15, p. 143-152. 1994.
- CUNEO, A. Starbucks' word-of-mouth wonder. **Advertising Age**, 12 p., 1994.
- CUNHA, N. C. V.; PALMA, M. A. M.; SANTOS, S. A. D. As práticas gerenciais promovendo a capacidade de inovação: estudo de múltiplos casos. **Revista ADM.MADE**, v. 12, n. 3, art. 21, p. 107-132, 2008.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n.10/11, p. 1105 -1121, 2000.
- ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamiento del consumidor**. Thomson Learning, 2002.

- ESCOBAR, M. A. R.; LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A. Relação entre orientação empreendedora, capacidade de inovação e munificência ambiental em agências de viagens. **Turismo Visão e Ação**, v. 14, n. 2, p. 269–286, 2012.
- FARIA, José Henrique de. Trabalho, tecnologia e sofrimento: as dimensões desprezadas do mundo do trabalho. **Revista Educação & Tecnologia**, n. 6, 2003.
- FLEURY, A. Automação da Indústria Metal-Mecânica: Tendência e Organização do Trabalho na Produção. **Revista da Administração**, FEA – USP, v.24, n.3, p.39-51, 1989.
- 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.
- FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation**. Psychology Press, 1997.
- FROELICH, C.; BITENCOURT, C. C. Desenvolvimento organizacional com base em estratégias de diversificação. **Revista de Administração da UFSM**, v. 1, n. 2, 2008.
- GADDE, L. E.; HAKANSSON, H.; PERSSON, G. **Supply network strategies**. John Wiley & Sons, 2010.
- GALLINA, R.; FLEURY, A. A capacitação tecnológica na empresa: a função da Tecnologia Industrial Básica (TIB). **Gestão & Produção**, v. 20, n. 2, p. 405-418, 2013.
- GRAÇA, C. A.; TOLEDO, N. N. Decisões estratégicas: uma mudança na capacidade instalada. In: **XIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, Ouro Preto, 2003.
- GRANT, R. M.; JAMMINE. A. P. Performance differences between the Wrigley/Rumelt strategic categories. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 4, p. 333-346, 1988.
- GUERRA, R. M. A.; 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.
- GUNN, T. **Manufacturing for competitive advantage - becoming a world class manufacturer**. Ballinger Publishing Co., New York, 224 p., 1987.
- GUPTA, V. Dynamic Capability Development – Process, Structure and Behavior. **Journal of International Scientific Publications**, v. 8, p. 1187-1203, 2014.
- HAIR, J. F. JR.; ANDERSON R. E.; TATHAM, R. L; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HELPHAT, C., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M., Singh, H., TEECE, D.; WINTER, S. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**. Malden, MA: Blackwell. 2007.

KEBLAN, J; NICKERSON, I. To brew, or not to brew - That is the question: An analysis of competitive forces in the craft brew industry. **Journal of the International Academy for Case Studies**, v. 18, n. 3, 2012.

KENDZERSKI, P. R. **Web-marketing e comunicação digital**. 2. ed. Porto Alegre: WBI. 240p, 2009.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2006.

MAKADOK, R. Toward a synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability views of rent. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 387-401, 2001.

MCKELVIE, A.; DAVIDSSON, P. From Resource Base to Dynamic Capabilities: an Investigation of New Firms. **British Journal of Management**, Oxford, 20, p. 63-80, 2009.

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

MOURA, L. R. Informação: a essência da qualidade. **Ciência da informação**, v. 25, n. 1, 1996.

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.

NELSON, R. R. Why do firms differ, and how does it matter? **Strategic Management Journal**. v. 12, pp. 61-74, 1991.

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

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

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Wiley, 1959.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRASAD, B. **Concurrent Engineering Fundamentals: integrated product and process organization**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1996.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. SP: Prentice Hall, 2002.

ROSENBLOOM, B. **Canais de Marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 557p., 2002.

SANCHES, M. T. S; MACHADO, M. A. O. **Departamento de Pessoal Modelo**. 4.ed. São Paulo. IOB Sage, 2014.

SILVEIRA-MARTINS, E.; ROSSETTO, C. R.; LIMA, N. C.; PENEDO, A. S. T. Comportamento estratégico e ambidestria: um estudo aplicado junto às empresas vinícolas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, n. 52, p. 392-415, 2014.

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

SILVEIRA-MARTINS, E.; VAZ, C. S. Capacidades dinâmicas associadas ao desempenho: um estudo realizado em agroindústrias gaúchas. **Revista Espacios**, v. 37, n. 9, p. 1-9, 2016.

SILVEIRA-MARTINS, E.; ZONATTO, V. C. S. Proposição e Validação de Escala para Mensuração de Capacidade Turística. **Revista Turismo em Análise**, v. 26, p. 745-773, 2015.

SIPPER, D.; BULFIN, R. **Production: Planning, Control and Integration**. New York, USA: McGraw-Hill, 1997.

TEECE, D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundation of (Sustainable) Enterprise Performance, **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1319–1350, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and strategic Management. **Strategic Management Journal**, v.8, n. 7, 509-533, 1997.

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

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

TONDOLO, V. A. G.; TONDOLO, R. R. P.; CAMARGO, M. E.; BITENCOURT, C. C. Orientação empreendedora e capacidades dinâmicas em ambiente de inovação. **Revista GEINTEC: gestão, inovação e tecnologias**, v. 5, p. 2452-2455, 2015.

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

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