

## **CAPACIDADE DINÂMICA DO AGRONEGÓCIO: PROPOSTA E VALIDAÇÃO DE ESCALA PARA MENSURAÇÃO**

**BRUNO RIBAS SILVEIRA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)  
brunooribas@gmail.com

**ELVIS SILVEIRA-MARTINS**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS (UFPEL)  
elvis.professor@gmail.com

# CAPACIDADE DINÂMICA DO AGRONEGÓCIO: PROPOSTA E VALIDAÇÃO DE ESCALA PARA MENSURAÇÃO

## 1 INTRODUÇÃO

Cientistas interessados nos processos de tomadas de decisões dos gestores com vistas a resultados superiores e/ou melhores dos que os *players* do mercado, além dos próprios gestores, tem destinado atenção a entender o processo de formulação de estratégias por meio das capacidades dinâmicas. De acordo com Collis (1994) e Teece, Pisano e Shuen (1997) estas podem ser conceituadas como sendo as habilidades de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas com foco na inovação rápida e de maneira a ser mais competitivo do que a concorrência.

Ao reconhecer que organizações possuem características diferentes, mesmo pertencendo ao mesmo segmento/área de atuação, quando visualizadas sob um escopo de maior amplitude verifica-se que as singularidades são amplificadas. Neste contexto, torna-se significativo a proposição e teste de métricas capazes de auxiliar os interessados em estudar as as mais diversas organizações, seguindo assim o princípio da especificidade das capacidades dinâmicas, como assinalado por Teece, Pisano e Shuen (1997). Todavia, ao serem realizadas pesquisas direcionadas a identificar experimentos científicos associados a desenvolver e/ou testar capacidades dinâmicas específicas para o agronegócio, estas não foram exitosas, suscitando um *gap* teórico e motivando o desenvolvimento de pesquisas com este cunho.

Por outro lado, mas congruente com o exposto, é possível observar que os ovinocultores brasileiros precisam lidar com uma pesada carga de responsabilidade a fim de melhor gerir seus recursos para atingir um desempenho positivo em suas cabanhas de ovinos. A produção brasileira de ovinos ainda não atende à demanda interna, sendo necessário o país importar carne ovina de países como o Uruguai, Argentina, Chile e até mesmo da Nova Zelândia. Para Padilha (2008) a grande maioria dos produtores associa a criação de ovinos com bovinos, não descrevendo a ovinocultura como atividade base. A inexistência de um mercado constante, a sazonalidade, a necessidade de escala para comercialização são algumas dificuldades enfrentadas pelos produtores (VIANA; SILVEIRA, 2009). Em complemento Decker, Fernandes e Gomes (2016) relatam que a ovinocultura apresenta oportunidades de crescimento no Brasil, principalmente no que tange a produção de carne, porém se faz necessárias ações que consolidem mercadologicamente o setor. Os autores ainda apontam para o uso de ferramentas que auxiliem no melhoramento da produção, gestão e empreendedorismo.

Ainda, em um escopo ampliado, Dias e Fensterseifer (2005) destacam que o agronegócio está cada vez mais industrializado, competitivo e intenso em tecnologia e gestão, o que remete a busca por novos elementos teóricos que possam dar suporte e auxiliar a compreender este novo contexto. Sendo assim, o desenvolvimento de métricas que auxiliem pesquisadores e gestores a analisar/tomar decisões com maior acurácia em função dos resultados organizacionais, apresenta-se como latente e necessário.

Corroborando este posicionamento Takahashi, Bulgacov e Giacomini (2017, p. 2) destacam que "embora o conceito de capacidade dinâmicas já tenha sido bem explorado teoricamente, ainda há carência de estudos sobre os processos organizacionais imbricados no desenvolvimento e na utilização de tais capacidades". Assim, esta pesquisa objetiva propor e validar uma escala para mensuração da capacidade dinâmica do agronegócio. Entende-se como a capacidade dinâmica do agronegócio como a competência estratégica das organizações, associadas ao segmento do agronegócio, em se moldar as exigências ambientais e projetar-se a resultados superiores aos concorrentes. Ainda, esta capacidade é reconhecida como sendo fomentada pelo aprendizado reciclado continuamente pelos integrantes da organização.

Desta forma, a presente pesquisa está estruturada em seis seções, além desta introdução. Neste contexto, na segunda parte serão apresentados os referenciais teóricos que sustentam o desenvolvimento do experimento, precedendo a seção onde serão apresentados os procedimentos metodológicos. Na quinta seção serão apresentadas as análises dos dados e na sequência as conclusões da pesquisa. Por fim, serão descritas as referências utilizadas e o apêndice a pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção serão apresentados os principais pesquisadores e seus posicionamentos sobre as temáticas que sustentam o desenvolvimento da pesquisa, ou seja, capacidades dinâmicas e, em específico, capacidade dinâmica do agronegócio.

### **2.1 Capacidades Dinâmicas**

A base literária das capacidades dinâmicas é encontrada nos elementos conceituais da visão baseada em recursos (RBV). A RBV tem suas raízes nos estudos de Penrose (1959), Wernerfelt (1984) e Barney (1991), nela a posse de recursos estratégicos garante às empresas a obtenção de vantagens competitivas. Porém, esse conceito não explica adequadamente o porquê das empresas apresentarem vantagens em ambientes de rápidas mudanças e alterações (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Nesse sentido, Teece, Pisano e Shuen (1997) apontam que a posse de recursos estratégicos (características internas da organização) é responsável pela obtenção de vantagens competitivas, ou seja, competências desenvolvidas e controladas pelas empresas que podem ser valiosas e insubstituíveis não sendo possível a concorrência copiar por serem únicas. Os autores entendem que os fatores que determinam as capacidades dinâmicas estão alicerçados em um tripé: processos (rotinas ou padrões de práticas correntes, aprendizado, integração/coordenação de recursos internos e externos da empresa), posições (ativos, estrutura de governança, base de consumidores, relações externas com fornecedores e parceiros e fronteiras organizacionais) e trajetória (histórico da empresa suas decisões e oportunidades tecnológicas e de mercado). Esses três pilares constituem a essência das capacidades dinâmicas da organização, ou seja, determinam a sua competência.

Chen *et al.* (2008) contribuem com este pensamento e salientam que as capacidades dinâmicas são definidas como um conjunto de processos específicos e identificáveis que precedem as rotinas organizacionais e suas estratégias para criar, adaptar e moldar recursos a fim de gerar vantagem competitiva.

Corroborando para o entendimento, Eisenhardt e Martin (2000) relatam que as capacidades dinâmicas são delineadas pelas empresas a partir da criação de valores em seus processos organizacionais e suas estratégias praticadas em ambientes dinâmicos. Sob outra ótica, Collins (1994) define as capacidades dinâmicas como a capacidade da empresa em inovar antes da concorrência, ou melhor, que ela. Entretanto, no ponto de vista de alguns autores como Eisenhardt e Martin (2000), Zollo e Winter (2002), e Winter (2003) mudar ou inovar não é suficiente, é preciso que a mudança seja sistemática e repetitiva baseada em processos e/ou rotinas.

Na visão de Zollo e Winter (2002) a capacidade dinâmica de uma organização esta baseada em ferramentas de aprendizagem que possibilitem um avanço constante do conhecimento organizacional. Para eles os elementos que compõem as capacidades dinâmicas são: processos de acumulação de experiências, articulação de conhecimento e codificação de conhecimento.

Winter (2003, p. 991) definiu as capacidades dinâmicas como “capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns”. Segundo o autor para que uma capacidade seja considerada dinâmica, a empresa deve ser capaz de utilizá-la de forma confiável e repetida. A criatividade de empregados de uma organização e soluções *ad hoc* não é considerada capacidade dinâmica.

Posicionando-se de maneira simpática as ideias de Winter (2003), Helfat *et al.* (2007) relatam que a capacidade dinâmica é a competência de uma empresa em criar, estender ou modificar sua base de recursos intencionalmente. Os autores enfatizam a mudança de recursos e as capacidades de forma sistemática, ou seja, para eles o conceito de capacidade dinâmica inclui três funções: (a) identificação de necessidades ou oportunidades de mudanças; (b) formulação de respostas adequadas para essas necessidades ou oportunidades; e (c) desenvolvimento de cursos de ação. Observa-se ainda que não são todas as capacidades dinâmicas que servem às três funções, pois existem capacidades dinâmicas que servem para propósitos diferentes.

Além disto, esses autores também propõem que as capacidades dinâmicas sustentam duas funções principais com relação à base de recursos de uma organização: (a) busca, seleção e criação de recursos; e (b) implantação dos recursos.

Tendo em vista o interesse de pesquisadores sobre a temática capacidade dinâmica, muitas são as definições atribuídas a este construto desde os seus estudos iniciais. Assim, no Quadro 1 verifica-se uma súmula destas definições.

**Quadro 1 – Definições das capacidades dinâmicas**

<b>Autores</b>	<b>Definição</b>
Collis (1994)	Capacidade em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência.
Teece, Pisano e Shuen (1997)	Habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente, para endereçar ambientes em rápida mudança.
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos da firma que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado.
Zollo e Winter (2002)	Padrão aprendido e estável de atividade coletiva, baseado em mecanismos de aprendizagem, por meio dos quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade.
Winter (2003)	Capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns.
Andreeva e Chaika (2006)	Capacidades dinâmicas são aquelas que habilitam a organização a renovar suas competências-chave conforme ocorrem mudanças no ambiente operacional.
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 <i>et al.</i> (2007)	Capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente.
Wang e Ahmed (2007)	Comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades-chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva.
Dosi, Faillo, e Marengo (2008)	Heurísticas gerenciais e as ferramentas de diagnósticos constituem o cerne das capacidades dinâmicas.

McKelvie e Davidson (2009)	Capacidades dinâmicas como um feixe de outras capacidades (capacidades de geração de ideias; de introdução de rupturas no mercado; e capacidades de desenvolvimento de novos produtos, serviços inovadores e novos processos).
Teece (2007, 2009)	Capacidade de sentir o contexto do ambiente; aproveitar oportunidades; gerenciar ameaças e transformações.
Vargas-Hernández e Muratalla-Baustista (2017)	São as habilidades de uma empresa para reestruturar seus recursos e rotinas consideradas como as principais capacidades. A capacidade da empresa para se transformar e ser reconstruída novamente na criação do valor será observada nas utilidades obtidas.

Fonte: Meirelles e Camargo (2014) e Vargas-Hernández e Muratalla-Bautista (2017)

Conforme apontado por Meirelles e Camargo (2014) os diversos conceitos sobre esta temática reforçam a ideia de Helfat *et al.* (2007) quando afirmam que as capacidades dinâmicas emergem em diferentes formas. Por exemplo, algumas possibilitam que a organização entre em novos negócios, expandindo sua base de relacionamentos. Já outras capacidades dinâmicas auxiliam a organização a criar novos produtos e processos de produção. E também existem as que são vinculadas à capacidade dos gestores em transformar a organização mais lucrativa e fazê-la progredir de forma estável.

Na mesma linha de pensamento, Garcia e Bignetti (2014) acreditam que as capacidades dinâmicas relacionam-se diretamente com a aptidão de lidar com o tradicional e com o emergente, ou seja, uma busca contínua pela adaptação desses dois elementos através de padrões de comportamento organizacional.

Teece, Peteraf e Leih (2016, p. 9) apontam que as capacidades dinâmicas são sustentadas por competências organizacionais e gerenciais que possibilitam realizar uma leitura no ambiente e o desenvolvimento de modelos de negócios que tratam de novas ameaças e oportunidades. Os autores definem a capacidade dinâmica como “a capacidade da empresa para inovar, adaptarem-se as mudanças e produzir modificações que sejam favoráveis para os clientes e desfavoráveis para os concorrentes”.

Adicionalmente, Teece (2016) relata que a força das capacidades dinâmicas de uma empresa determina a velocidade e o grau em que os recursos da organização podem ser alinhados e realinhados em direção ao crescimento da organização.

Na literatura especializada são apontadas algumas tipologias de capacidades dinâmicas que foram utilizadas dividindo as práticas organizacionais, buscando compreender as individualidades estratégicas das organizações, como por exemplo: capacidade de inovação (ESCOBAR; LIZOTE; VERDINELLI, 2012); capacidade de marketing (NETO *et al.*, 2013); capacidade turística (SILVEIRA-MARTINS; ZONATTO, 2015); capacidade de resiliência (NOGUEIRA; GONÇALO; VERDINELLI, 2017); capacidade gerencial (ADNER; HELFAT, 2003; CARVALHO, 2011; SILVEIRA-MARTINS; VAZ, 2016); capacidade ambidestra (O'REILLY III; TUSHMAN, 2008) e; capacidade turística (SILVEIRA-MARTINS; ZONATTO, 2015) Todavia, como já destacado não foram identificadas capacidades direcionadas diretamente ao segmento do agronegócio. Assim, na sequência a pesquisa será direcionada a contribuir com este posicionamento teórico.

## 2.2 Capacidade Dinâmica do Agronegócio

Conforme Marion (2007) as atividades rurais são aquelas que exploram a capacidade produtiva do solo por meio do cultivo da terra, da criação de animais e da transformação de determinados produtos agrícolas.

Neste sentido, Avila, Avila e Ferreira (2002) revelam que o gerenciamento da atividade rural é diferente dos demais setores da economia, pois, o equilíbrio entre a oferta e a demanda da produção, numa situação de queda de preços não é retomada por uma simples tomada de decisão gerencial. Os autores atentam para o fato que o planejamento deve ser feito com antecedência, levando-se em consideração que os objetivos traçados podem se modificar em relação à produção a ser atingida.

Logo, os tomadores de decisões do âmbito rural devem realizar um diagnóstico do ambiente o qual se encontram, analisando as variáveis ao seu redor e suas interações ou influências nos aspectos internos da organização (MARION; SEGATTI, 2005). Estas concepções visam à criação de um plano que objetiva alcançar um posicionamento no mercado, baseado em um conjunto de decisões correntes, orientadas pela definição da visão e do negócio (HAX; MAJLUF, 1996) e que proporcione uma superioridade competitiva sustentável (DRANONE; NARCIANO, 2006).

Com o intuito de criar este novo construto uma das variáveis das capacidades dinâmicas do agronegócio que pode ser desenvolvida por empresas deste segmento refere-se à aprendizagem organizacional. De acordo com Barney (1991) o conhecimento derivado da aprendizagem é um recurso com grande potencial de se tornar uma fonte que cria e sustenta vantagem competitiva. Para Hanssen-Bauer e Snow (1996) um efetivo processo de aprendizagem envolve diversas etapas, que devem ser estudadas e gerenciadas cuidadosamente, como, por exemplo: aquisição de informações, interpretação, experimentação focada, difusão de experiência e reestruturação do conhecimento.

Além disso, Guse, Dörr e Rossato (2013) relatam que as atividades da pecuária, por exemplo, demandam quantidades consideráveis de recursos que precisam ser administrados da melhor forma possível para obter resultados satisfatórios. Assim, entende-se que outra variável deste construto que pode ser desenvolvida é denominada controle gerencial.

No entender de Carvalho, Ramos e Lopes (2009) o controle da gestão contábil e financeiro das empresas rurais, têm suma importância na administração, planejamento e controle das operações, determinação da rentabilidade da atividade e redução de custos de produção. Sampaio, Akahoshi e Lima (2011) confirmam este posicionamento e acrescentam ao atentar para o fato do uso de ferramentas gerenciais capazes de auxiliarem os produtores rurais na tomada de decisão, tendo em vista que o conhecimento adquirido através de tais ferramentas torna-se um fator gerador do diferencial competitivo.

Adicionalmente, as capacidades dinâmicas do agronegócio também podem ser sustentada pela variável programas/auxílios do governo. Para Belik (1994) o financiamento de recursos públicos é de grande importância para consolidação do setor agroindustrial, além das tradicionais políticas de amparo a produtores rurais.

De acordo Yaron, Benjamin e Piprek (1999), a intermediação financeira rural é vista como uma medida complementar, além de outras medidas governamentais, com intuito de aumentar a renda e reduzir a pobreza no setor rural. Em complemento a este pensamento Araújo, Barros e Almeida (2001), afirmam que o desenvolvimento do setor rural exige que a atividade produtiva seja financiada através de uma união com recursos próprios e captações junto ao mercado financeiro.

Por outro aspecto, as capacidades dinâmicas do agronegócio podem explorar o planejamento da sucessão familiar. A perspectiva de crescimento do negócio provoca os tomadores de decisões a buscarem uma sucessão para a progressão de seus empreendimentos, pois, a geração da renda familiar está atrelada ao sucesso destas empresas rurais. A sucessão é uma prática de transferência de poder que demanda um determinado tempo de maturação, este processo permite a continuidade do empreendimento e o consolida como um negócio familiar (LODI, 1987).

Conforme Marion e Segatti (2005) as organizações rurais do futuro tendem a ser verticalizadas e integradas à agroindústria, havendo a transição da fazenda familiar para a empresa familiar. No entendimento de Leone (2005) as empresas familiares possuem relevância, devido a seu predomínio, importância e significação para a economia, e para sociedade. Para Chirico e Nordqvist (2010) a interação dos sistemas sociais, familiares e empresariais, permite que seus membros atuem de forma simultânea nestes ambientes, criando um contexto específico para a integração do conhecimento, influenciando nos processos de recombinação dos recursos.

Outro recurso aliado do gestor rural é denominado de competência técnica na área, pois é através dela que são obtidos os conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado. Para Fleury e Fleury (2001) as competências podem ser uma fonte de vantagem competitiva, pois deve ser única contribuindo para o valor percebido pelo cliente, não devendo ser copiada facilmente pela concorrência.

Adicionalmente, Scopel e Costa (2011) descrevem que um gestor rural precisa conhecer todos os processos de produção, a fim de atender as necessidades dos clientes. É necessário conhecer as técnicas, métodos e processos de produção que garantam a satisfação do cliente, isso também irá garantir menores riscos ao negócio. Atividades como: manter a qualidade do solo, monitoramento do crescimento, nutrição, sobrevivência e comportamento dos animais, bem como as medidas corretivas para as adversidades encontradas durante a produção constituem a competência técnica.

Não obstante, a variável comprometimento do gestor rural é fundamental para o desenvolvimento do negócio e determinante para que consiga atingir os objetivos propostos e entregar sugestões e ideias inovadoras. Assim, conforme explicam Mowday, Steers e Porter (1979) os gestores comprometidos com a organização tendem a se reconhecer com ela e seus objetivos organizacionais, fortalecendo ainda mais o vínculo estabelecido. Desta maneira os gestores que sentem um forte comprometimento organizacional, são menos inclinados a tomar decisões prejudiciais à organização.

Este pensamento é compartilhado por Langevin e Mendoza (2013) sendo complementado pela informação de que o comprometimento organizacional é definido como a identificação e o envolvimento do indivíduo com uma organização em particular. Adicionalmente, ampliando às variáveis deste construto, à expansão de mercado pode ser uma alavanca para o crescimento dos negócios. Através dela, os gestores rurais podem entrar em um novo mercado e diferenciar-se dos concorrentes, criando uma vantagem competitiva.

Kerin, Varadarajan e Peterson (1992) relatam que as primeiras empresas a entrarem em um novo negócio costumam ter a capacidade de manter uma elevada participação de mercado. Essa vantagem deve-se ao fato da facilidade encontrada ao acesso das melhores fontes de matéria-prima e aos melhores canais de distribuição que podem levar à liderança de mercado. No entender de Julien (2010) na medida em que os empreendedores almejam o crescimento e a consolidação de suas organizações é possível expandir os horizontes e realizar novos negócios com diferentes clientes.

Neste sentido, para que ocorra o desenvolvimento sustentável é necessário transformar as capacidades internas da empresa, e, torná-las mais adaptativa, ou seja, mais apta para aprender e explorar novas ideias. Este diferencial de flexibilidade é essencial frente às mudanças das condições de mercado (NEELY; HII, 1998). Para Bonelli (1998) a capacidade de adaptação de uma organização apresenta uma estreita relação com sua competência de mobilizar recursos, sejam eles: financeiros, físicos, tecnológicos, gerenciais e organizacionais.

Tavares e Gomes (2016) complementam destacando que a dinâmica do mercado e o crescimento da competitividade fazem com que as organizações busquem assumir alguns posicionamentos mercadológicos com vistas a ampliar suas condições de adaptação e sobrevivência, principalmente no compartilhamento de atividades com demais parceiros.

Assim, a adaptabilidade organizacional torna-se outra variável que pode sustentar a capacidade dinâmica do agronegócio.

Sob outra perspectiva, as competências coletivas, fortalecem as relações profissionais e proporcionam um ambiente onde todos visam um objetivo em comum. Desta maneira, Ruas (2005) relata que as competências coletivas são caracterizadas pela combinação das atividades principais da organização (gestão de pessoas, marketing, produção, entre outras) e que juntas, permitem a sobrevivência e proporcionam competitividade no mercado. Para Weber e Grisci (2010) as práticas empresariais fornecem bases necessárias para que as equipes desenvolvam múltiplas competências individuais e coletivas, melhorando os resultados ao aliarem a realização profissional da equipe a um objetivo comum como as metas da organização.

Além disso, entende-se que o cooperativismo também pode contribuir para diferenciação competitiva dos empreendimentos que atuam no setor do agronegócio, tornando-se outra variável que auxilia a construção deste construto. O paradoxo cooperar para competir tem sido um norteador de pessoas ou empresas que buscam através de benefícios mútuos atingirem um nível elevado de competitividade num mercado cada vez mais globalizado, complexo e dinâmico (OLIVEIRA, 2007; SIMÃO, 2008).

Na mesma linha de raciocínio Gawlak e Ratzke (2010) relatam que cooperar é atuar de forma coletiva com os outros, trabalhando juntos em busca do mesmo objetivo. Para Carvalho (2012) a prática da cooperação vai além do fator econômico, educando a pessoa, propagando uma mentalidade mais aberta, flexível, participativa, humana e solidária. Possibilitando dessa forma o desenvolvimento social/econômico e a melhoria da qualidade de vida.

Por consequência, torna-se possível que as empresas atuantes no setor do agronegócio obtenham vantagens competitivas a partir de tais condições. Assim, conclui-se que dez variáveis concorrem para formar as capacidades do agronegócio e, portanto, são determinantes básicos para diferenciação competitiva de empresas que atuam neste setor.

Estas variáveis podem ser segmentadas em: (I) aprendizagem organizacional; (II) controle gerencial; (III) programas/auxílio do governo; (IV) sucessão familiar; (V); competência técnica na área (VI) comprometimento do gestor; (VII) expansão de mercado; (VIII) adaptabilidade organizacional; (IX) competências coletivas; e, (X) cooperativismo. No Apêndice A é possível verificar uma síntese destas capacidades.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa quantitativa, via técnica *survey*, foi utilizada para o desenvolvimento do experimento. O universo do estudo é constituído pelos ovinocultores do Brasil, sendo assim, foram identificados os órgãos de fomento desta cadeia produtiva, como: a) Associação Brasileira de Criadores de Ovinos (ARCO); b) Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), c) Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR); d) Federação da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul (FARSUL); e) Secretária da Agricultura e Pecuária; f) Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER); g) Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e, f) Associações/ Cooperativas ou entidades de ovinos regionais dos estados brasileiros.

A partir de então, foram identificados os produtores associados que mantém algum vínculo com essas entidades, além da busca por contatos pessoais (*in loco*) e via internet. Alcançou-se um total de 97 questionários respondidos por tomadores de decisões de cabanhas de ovinos, advindos de diferentes regiões geográficas do Brasil, compondo assim a amostra por conveniência, conforme Malhotra (2006).

O pré-teste foi realizado com 3 produtores da cidade de Pelotas que já atuam no mercado a um longo período, desta forma através de suas experiências foi possível identificar os ajustes necessários para a plena compreensão dos futuros respondentes.



Após ajustes, os questionários foram encaminhados valendo-se da dinâmica de envio de e-mail, redes sociais e aplicação *in loco* nas cidades das regiões Sul e Campanha (Fronteira) do Rio Grande do Sul, durante os meses de setembro, outubro, novembro e dezembro de 2016. O questionário foi disponibilizado em um formulário online.

O instrumento foi aplicado considerando uma escala de 6 pontos, sendo que a pontuação 1 foi atribuída a capacidade muito inferior e 6 à capacidade muito superior. Os itens formadores deste construto são apresentados no Quadro 2.

**Quadro 2 – Itens do construto capacidade dinâmica do agronegócio**

<b>Construto</b>	<b>Itens</b>
<b>CAPACIDADE DINÂMICA DO AGRONEGÓCIO</b>	<b>Cagro1</b> - Acreditamos que a habilidade de aprender é fundamental para o desenvolvimento
	<b>Cagro2</b> - Realizamos nosso orçamento financeiro e avaliações de desempenho.
	<b>Cagro3</b> - Conseguimos obter fontes financeiras através de programas ou linhas de crédito do governo
	<b>Cagro4</b> - É realizada a preparação de um sucessor para futura transferência de poder
	<b>Cagro5</b> - Possuímos conhecimento prático das situações através das experiências anteriores e conhecimentos adquiridos na formação profissional
	<b>Cagro6</b> - Nós continuamente monitoramos nossos níveis de comprometimento e orientação a servir as necessidades dos clientes
	<b>Cagro7</b> - Buscamos a liderança no mercado, as melhores fontes de matéria-prima, canais de distribuição e crédito
	<b>Cagro8</b> - Buscamos a adaptação rápida e eficaz de nossos serviços conforme as inovações que surgem no mercado sejam elas novos meios de comercialização de produtos, novas alternativas de comunicação com nosso setor, novas formas de realização de negócios
	<b>Cagro9</b> - Nossa equipe possui formações distintas que combinadas se complementam e possibilitam atingir o objetivo proposto
	<b>Cagro10</b> - A cooperação entre os funcionários é uma forma comum de trabalho na propriedade

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

A técnica utilizada para a análise dos dados foi à análise fatorial exploratória para a validação da escala proposta neste estudo. De acordo com Hair Jr. *et al.* (2009) a análise fatorial é utilizada para realizar análises de inter-relações entre um grande número de variáveis e explicar essas variáveis em termos de fatores comuns, afim de obter um conjunto menor de variáveis a serem consideradas no estudo. Neste sentido, Aranha e Zambadi (2008) afirmam que a análise fatorial é usada para identificar um conjunto de variáveis que são diretamente mensuráveis, chamadas de variáveis observadas. Para tanto foram considerados os seguintes indicadores estatísticos: i) comunalidades ( $> 0,50$ ); ii) medida de adequação da amostra ( $> 0,50$ ); iii) alfa de Cronbach ( $\geq 0,70$ ); iv) teste de esfericidade de Bartlett ( $p < 0,05$ ); v) correlação inter-itens ( $\geq 0,30$ ); vi) correlação item-total ( $\geq 0,50$ ); e; vii) carga fatorial  $n=100$  ( $\geq 0,55$ ).

Os dados foram tabulados no programa Microsoft Excel 2010, após realizou-se a análise dos respondentes estudados, em seguida os dados foram submetidos às análises estatísticas no programa PASW SPSS®, versão 18.0.

#### **4 ANÁLISE DOS DADOS**

Na análise dos resultados dos testes de comunalidades o menor valor identificado refere-se a variável Cagro8 (0,572), significando que, embora ela tenha menos em comum do que as outras variáveis, ainda participa com mais da metade da sua variância deste construto. Neste sentido, registra-se que todas as variáveis foram aprovadas no cálculo de comunalidades para realização dos demais procedimentos. Os resultados de todas as variáveis podem ser observadas no Quadro 3.

**Quadro 3 – Comunalidades**

Variáveis	Comunalidades	Variáveis	Comunalidades
Cagro1	0,606	Cagro6	0,742
Cagro2	0,610	Cagro7	0,643
Cagro3	0,878	Cagro8	0,572
Cagro4	0,649	Cagro9	0,625
Cagro5	0,616	Cagro10	0,727

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Ao ser realizado cálculo da medida de adequação da amostra (MSA) verificou-se que, dentre todas as variáveis analisadas, o valor de  $0,404 < 0,50$  foi identificado para a variável Cagro3. Os demais indicadores estão acima ou muito próximo de 0,800. Desta forma, está variável foi desconsiderada para o desenvolvimento dos demais cálculos. No Quadro 4 é possível verificar os indicadores de MSA,  $MSA^+$  (após a exclusão da variável Cagro3), além do cálculo de comunalidades realizado após a exclusão da variável.

**Quadro 4 – Medida de adequação da amostra**

Variáveis	MSA	$MSA^+$	Comunalidade	Variáveis	MSA	$MSA^+$	Comunalidade
Cagro1	0,862	0,858	0,616	Cagro6	0,832	0,849	0,747
Cagro2	0,846	0,854	0,618	Cagro7	0,823	0,845	0,636
Cagro3	0,404	-	-	Cagro8	0,863	0,857	0,543
Cagro4	0,760	0,820	0,517	Cagro9	0,898	0,894	0,616
Cagro5	0,876	0,911	0,580	Cagro10	0,748	0,790	0,679

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Na sequência, realizou-se a análise dos resultados da medida de confiabilidade do alfa de Cronbach. Assim, verificou-se o resultado de 0,865, sendo que o valor padronizado é de 0,864. Logo, pode-se considerar que as variáveis do construto capacidades do agronegócio obtiveram êxito neste teste, refletindo que existe consistência na escala proposta nesta pesquisa. Vide Quadro 5.

**Quadro 5 – Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach baseado em itens padronizados	No. de itens
0,865	0,864	9

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O próximo teste em que foram submetidas as variáveis refere-se ao teste de esfericidade de Bartlett. Este procedimento resultou em  $\chi^2=363,552$ ,  $GL=36$  e  $Sig.=0,000 < 0,05$ . Este resultado, segundo Hair Jr. *et al.* (2009) indica para existência de correlações suficientes entre as variáveis, sendo possível assim continuar os testes de validação.

A análise da correlação inter-itens, foi o procedimento estatístico realizado na sequência. Neste sentido, verificou-se que as variáveis Cagro1xCagro4 (0,080), Cagro1xCagro7 (0,287), Cagro1xCagro8 (0,234), Cagro1xCagro9 (0,206), Cagro1xCagro10 (0,114), não apresentaram adequação com o valor mínimo esperado ( $\geq 0,30$ ). Diante deste

cenário, foram realizadas simulações excluindo cada uma das variáveis (*one by one*), assim, após a exclusão das variáveis Cagro1, Cagro4 e Cagro10, o menor valor de correlação inter-itens foi identificado entre Cagro5xCagro9 correspondendo a 0,430, logo, habilitando estas variáveis, juntamente com Cagro2, Cagro6 e Cagro9, para os demais procedimentos. Os resultados de todas as variáveis após a exclusão das variáveis verifica-se no Quadro 6.

**Quadro 6 – Correlação inter-itens**

Variáveis	Cagro2	Cagro5	Cagro6	Cagro7	Cagro8	Cagro9
<b>Cagro2</b>	1,000	0,513	0,609	0,500	0,517	0,446
<b>Cagro5</b>	0,513	1,000	0,640	0,473	0,432	0,430
<b>Cagro6</b>	0,609	0,640	1,000	0,686	0,527	0,525
<b>Cagro7</b>	0,500	0,473	0,686	1,000	0,648	0,563
<b>Cagro8</b>	0,517	0,432	0,527	0,648	1,000	0,519
<b>Cagro9</b>	0,446	0,430	0,525	0,563	0,519	1,000

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Tendo em vista estes procedimentos, procedeu-se a análise, novamente, das estatísticas de comunalidades, MSA e alfa de Cronbach e teste de esfericidade de Bartlett. As referidas análises validaram a continuidade dos testes considerando apenas as variáveis Cagro2, Cagro5, Cagro6, Cagro7, Cagro8 e Cagro9, como pode ser observado no Quadro 7.

**Quadro 7 – Estatísticas atualizadas**

Variáveis	Comunalidades	MSA	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach Padronizado
Cagro2	0,579	0,894	0,872	0,874
Cagro5	0,544	0,870		
Cagro6	0,733	0,814		
Cagro7	0,690	0,821		
Cagro8	0,610	0,857		
Cagro9	0,540	0,925		
<b>Esfericidade Bartlett</b>				
$\chi^2$	264,199			
GL	15			
Sig.	0,000			

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Posteriormente realizou-se a verificação da correlação item-total. Sendo assim, é possível observar no Quadro 8 que o menor valor encontrado na escala proposta foi de 0,618, relacionado a variável Cagro9, todavia, superior ao mínimo recomendado ( $\geq 0,50$ ) por Hair Jr. *et al.* (2009).

**Quadro 8 – Correlação item-total**

Variáveis	Correção Correlação Item-Total	Variáveis	Correção Correlação Item-Total
Cagro2	0,648	Cagro8	0,664
Cagro5	0,620	Cagro9	0,618
Cagro6	0,768		
Cagro7	0,734		

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Como último teste estatístico, procedeu-se a verificação da carga fatorial de cada uma das variáveis. Conforme explica Hair *et al.* (2009) para amostras de até 100 respondentes, o valor mínimo esperado deve ser pelo menos 0,550. Todas as cargas fatoriais ficaram acima do valor preconizado na literatura, indicando que os resultados em todos os indicadores do construto são aceitáveis. Estas informações podem ser verificadas no Quadro 9.

**Quadro 9 – Carga fatorial**

Variáveis	Carga fatorial
Cagro2	0,761
Cagro5	0,738
Cagro6	0,856
Cagro7	0,831
Cagro8	0,775
Cagro9	0,735

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Diante deste cenário, através do conjunto de indicadores analisados, pode-se observar que a escala para mensuração proposta para o construto capacidades do agronegócio apresentou ajuste adequado durante o processo de avaliação estatística. Sendo assim, levando em consideração que os resultados encontrados estão acima do que preconiza a literatura especializada (HAIR JR. *et al.*, 2009), pode-se concluir que o construto investigado nesta pesquisa é adequado para se avaliar capacidades do agronegócio. No Quadro 10 são apresentadas as variáveis validadas.

**Quadro 10 – Indicadores validados para mensurar o construto capacidades do agronegócio**

Variáveis	Descritivo
Cagro2	Realizamos nosso orçamento financeiro e avaliações de desempenho
Cagro5	Possuímos conhecimento prático das situações através das experiências anteriores e conhecimentos adquiridos na formação profissional
Cagro6	Nós continuamente monitoramos nossos níveis de comprometimento e orientação a servir as necessidades dos clientes
Cagro7	Buscamos a liderança no mercado, as melhores fontes de matéria-prima, canais de distribuição e crédito
Cagro8	Buscamos a adaptação rápida e eficaz de nossos serviços conforme as inovações que surgem no mercado sejam elas novos meios de comercialização de produtos, novas alternativas de comunicação com nosso setor, novas formas de realização de negócios
Cagro9	Nossa equipe possui formações distintas que combinadas se complementam e possibilitam atingir o objetivo proposto

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

As variáveis, apresentadas no Quadro 9, que foram validadas para mensurar o construto capacidade do agronegócio são respaldadas por: Carvalho, Ramos e Lopes (2009), Sampaio, Akahoshi e Lima (2011), Guse, Dörr e Rossato (2013), Fleury e Fleury (2001), Scopel e Costa (2011), Mowday, Steers e Porter (1979), Langevin e Mendoza (2013), Kerin, Varadarajan e, Peterson (1992), Julien (2010), Neely e Hii (1998), Bonelli (1998), Tavares e Gomes (2016), Ruas (2005), Weber e Grisci (2010).

Ainda, verifica-se que as variáveis validadas estão em congruência com o posicionamento de Garcia (2017) quando destaca que a contribuição das capacidades dinâmicas para a renovação organizacional ocorre mediante o desenvolvimento de habilidades e a

implementação de processos que posicionem-se a diagnosticar o posicionamento da organização e reconfigura-la de modo intencional focando os ativos organizacionais, de forma a atender as novas demandas ambientais.

## 5 CONCLUSÕES

Ao recuperar o objetivo norteador da pesquisa de propor e validar uma escala para mensuração da capacidade dinâmica do agronegócio, conclui-se que dentre as dez variáveis sugeridas inicialmente, que embora possuíssem respaldo teórico, após as análises estatísticas seis foram aprovadas como sendo subsidiárias para mensurar o construto capacidade do agronegócio. Desta maneira, entende-se que o objetivo foi integralmente atingido.

As capacidades dinâmicas do agronegócio, referem-se à competência de organizações, deste segmento, em fomentar micro habilidades internas projetando a empresa de maneira macro e adaptável ao ambiente. Em consonância com este posicionamento, verifica-se que pesquisas sob diferentes prismas suportam que as capacidades dinâmicas associam-se com resultados positivos das organizações (HUNG; CHUNG; LIEN, 2007; CABRAL; COELHO; COELHO; COSTA, 2015; SILVEIRA-MARTINS; TAVARES, 2014; MAKKONEN; POHJOLA; OLKKONEN; KOPONEN, 2014; SILVEIRA-MARTINS; VAZ, 2016), logo é possível inferir que a tipologia de capacidade apresentada e validada nesta pesquisa é fonte de vantagem competitiva e consolidação organizacional.

Ademais, conclui-se que a proposição de uma escala para o construto capacidades dinâmicas do agronegócio podem ser legitimadas como um avanço desta pesquisa, especialmente por apresentar uma escala adaptada para a mensuração da percepção do gestor em um segmento desassistido por este tipo de instrumento. Desta forma, a presente pesquisa contribui com o avanço de estudos direcionados a formulação de estratégias organizacionais baseados nas capacidades dinâmicas apresentando um novo prisma para a teoria, validado empiricamente em um segmento específico. Não obstante, destaca-se que os tomadores de decisões também são beneficiados com a pesquisa no momento em que é apresentado um instrumento singular para mensuração de suas capacidades, que já foram consignadas apoiadoras de resultados organizacionais ou, como destaca Eisenhardt e Martin (2000), podem criar mudanças de mercado.

Como limitação deve-se reconhecer que os resultados estão associados diretamente a um determinado cenário do segmento do agronegócio. Todavia, acredita-se que este limitador científico não deve ser reconhecido com desprestígio a pesquisa, uma vez que o tratamento dos dados foi submetido a severidade estatística recomendada pela literatura.

Por fim, recomenda-se que nas futuras agendas de pesquisas, sejam considerados os seguintes objetivos: associar as capacidades do agronegócio com o desempenho organizacional, mediar esta relação com outros construtos ambientais (incerteza e munificência), testar estes construtos em outros ramos do agronegócio, verificar qual orientação empreendedora/estratégica é associada com as capacidades do agronegócio.

## REFERÊNCIAS

- ADNER, R.; HELFAT, C. E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities, **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 1011-1025, 2003.
- ARANHA, F.; ZAMBALDI, F. **Análise Fatorial em Administração**. São Paulo: CENGAGE Learning, 2008.
- ARAÚJO, P. F. C.; BARROS, A. M.; ALMEIDA A. A turbulência e indefinição no financiamento à agricultura. In: **Agricultura, economia e sociedade**. Lisboa: IFADAP, 2001.

- AVILA, M. L.; AVILA, S. S. A. de; FERREIRA, J.C. Administração rural: elementos de estudo na fazenda Córrego da Liberdade no município de Ipiranga de Goiás. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. v.1, N. 2, 2002.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of BELIK, W. Um estudo sobre o financiamento da política agroindustrial no Brasil**. Campinas:IE/UNICAMP, 1994.
- BONELLI, R. **A note on foreign direct investment (FDI) and industrial competitiveness in Brazil**. Rio de Janeiro: Ipea, 1998.
- CABRAL, J. E. O.; COELHO, A. F. M.; COELHO, F. J. F.; COSTA, M. P. B. Capabilities, innovation, and overall performance in Brazilian export firms. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 3, 2015.
- CARVALHO, C. E. **Relacionamento entre ambiente organizacional, capacidades, orientação estratégica e desempenho**: Um estudo no setor hoteleiro brasileiro. Biguaçu, 2011. Tese de doutorado, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2011.
- CARVALHO, F. M.; RAMOS, E. O.; LOPES, M. A. Análise comparativa dos custos de produção de duas propriedades leiteiras, no município de Unaí-MG, no período de 2003 e 2004. **Ciência e Agrotecnologia**, v. 33, n. 1, p. 705-711, 2009.
- CHEN, R. S.; SUN, C. M.; HELMS, M. M.; JIH, W. J. Aligning information technology and business strategy with a dynamic capabilities perspective: A longitudinal study of a Taiwanese Semiconductor Company. **International Journal of Information Management**. v. 28, p. 366-378, 2008.
- CHIRICO, F.; NORDQVIST, M. Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. **International Small Business Journal**, v. 28, n. 5, p. 487-504, 2010.
- COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, v.15, p. 143-152, 1994.
- DECKER, S. R. F.; FERNANDES, D. A. C.; GOMES M. C. Gestão competitiva na produção de ovinos. **Revista Agropampa**, v. 1, n. 1, p. 113-122, 2016.
- DRANONE, D.; MARCIANO, S. **Estratégia: conceitos, ferramentas e modelos profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.
- EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10, p. 1105-1121, 2000.
- 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.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.
- GARCIA, A. E. G. A inteligência competitiva e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas organizações. **Revista Ibero-Americana de Estratégica**, v. 16, n. 1, 2017.
- GARCIA, A. E. G.; BIGNETTI, L. P. A mobilização de capacidades dinâmicas na lojas Renner. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**. v. 13, n. 1, 2014.
- GAWLAK, A.; RATZKE, F. A. **Cooperativismo**: primeiras lições. 4. ed. Brasília: Sescoop, 2010.
- GUSE, J. C; DÖRR, A. C; ROSSATO, M. V. Ovinocultura na região central do estado do Rio Grande do Sul: um enfoque à gestão rural. **Perspectiva Econômica**, v. 9, n. 2, p. 131-145, 2013.
- HAIR JR., J. F.; ANDERSON R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

- HANSSSEN-BAUER, J.; SNOW, C. Responding to hypercompetition: The structure and processes of a regional learning network organization. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 413-28, 1996.
- HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process**. London: Prentice Hall, 1996.
- HELFAF, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE, D.; WINTER, S. G. **Dynamic capabilities: understanding strategic changes in organizations**. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2007.
- HUNG, R. Y-Y.; CHUNG, T.; LIEN, B. Y-H. Organizational process alignment and dynamic capabilities in high-tech industry. **Total Quality Management**, v. 18, n. 9, 2007.
- JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento**, Pierre-André Julien: Tradução Márcia Ferreira Salvador. – São Paulo: Saraiva, 2010.
- KERIN, R.; VARADARAJAN, P.; PETERSON, R. First-mover advantage: a synthesis, conceptual framework and research prepositions. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 33-52, 1992.
- LANGEVIN, P.; MENDOZA, C. How can management control system fairness reduce managers' unethical behaviours? **European Management Journal**, v. 31, n. 3, p. 209-222, 2013.
- LEONE, M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paula: Atlas, 2005.
- LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- MAKKONEN, H.; POHJOLA, M.; OLKKONEN, R.; KOPONEN, A. Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. **Journal of Business Research**, v. 67, 2014. **Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- MARION, J. C.; SEGATTI, S. Gerenciando custos agropecuários. **Custos e agronegócios online** – v. 1, 2005. Disponível em: <[http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero1v1/Gerenciando\\_custos.pdf](http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero1v1/Gerenciando_custos.pdf)>. Acesso em: 10 jun 2016.
- MARION, J.C. **Contabilidade rural**. São Paulo, Atlas, p. 254, 2007.
- MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. B. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, Ed. Esp., art. 3, pp. 41-64, 2014.
- MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.
- NEELY, A.; HII, J. **Innovation and business performance: a literature review**. Government Office of the Eastern Region. Cambridge: University of Cambridge, 1998.
- 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.
- O'REILLY III, C. A.; TUSHMAN, M. L. Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma. **Research in Organizational Behavior**, v. 28, 2008.
- OLIVEIRA, F. Os sentidos do cooperativismo de trabalho: As cooperativas de mão-de-obra à luz da vivência dos trabalhadores. **Psicologia e Sociedade**, v. 19, n. 1, p. 75-83, 2007.
- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley, 1959.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SAMPAIO, A. L. M.; AKAHOSHI, W. B.; LIMA, E. M. Evaluation of the application of the method of activity-based-costing (ABC) in agricultural production of grain: crops temporary. **Custos e agronegócio online**, v. 7, n. 3, p. 133-160, 2011.

SCOPEL, B. R.; COSTA, F. S. **Empreendedorismo na aquicultura**. Paraná: e-Tec Brasil, 2011.

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.

SIMÃO, V. M. **As Trajetórias e a Organização do trabalho cooperado e autogestor**. Tese (Doutorado em Política Social) – Programa de pós-graduação em Política Social da Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

TAKAHASHI, A. R. W.; BULGACOV, S.; GIACOMINI, M. M. Capacidades dinâmicas, capacidades operacionais (educacional-marketing) e desempenho. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, Ahead of Print, 2017.

TAVARES, W.; GOMES, M. A. N. Relações interorganizacionais e redes globais de produção: a dinâmica identitária na perspectiva da coevolução. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 17, n. 1, p. 75-88, 2016.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. **European Economic Review**. v. 86, p. 202-216, 2016.

TEECE, D. J.; PETERAF, M. A.; LEIH S. Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty and Entrepreneurial Management in the Innovation Economy. **California Management Review**, p. 1-33, 2016.

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

VARGAS-HERNÁNDEZ, J. G.; MURATALLA-BAUTISTA, G. Dynamic capabilities analysis in strategic management of learning and knowledge absorption. **RACE**, v. 16, n.1, 2017.

VIANA, J. G. A; SILVEIRA, V.C.P. Cadeia Produtiva da Ovinocultura no Rio Grande do Sul: Um estudo descritivo. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**, v.2, n.1, p. 9-20, jan./abr. 2009.

WEBER, L.; GRISCI, C.L.I. Equipe, grupo... o quê?: Possibilidades relativas ao coletivo no trabalho imaterial. In: XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro 2010. **Anais... ANPAD**: p.1-16, 2010.

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

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

YARON J.; BENJAMIN JR.; PIPREK, G. **Financiamiento rural**: problemas, diseño y prácticas óptimas. Washington: World Bank, 1999.

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



## APÊNDICE A – Capacidades do agronegócio

<b>Variáveis</b>	<b>Descrição</b>
Aprendizagem Organizacional	Os aspectos que caracterizam esta variável estão alinhados com a aprendizagem organizacional. Assim, indicadores como: habilidade de aprendizagem, aquisição de informações, articulação de conhecimento e conhecimento.
Controle gerencial	Esta variável está associada à utilização eficiente e eficaz dos recursos necessários para o cumprimento dos objetivos da organização. Inclui-se nesta variável o orçamento financeiro e avaliações de desempenho financeiro.
Programas/Auxílios do governo	Sustentam esta variável estão associados aos programas ou auxílios de recursos financiados pelo governo. Não devem ser apreciados aspectos como: acesso a fontes de crédito público, participação em programas do governo.
Sucessão familiar	Os aspectos que caracterizam esta variável estão ligados ao processo de transferência de poder. Entre os indicadores incluem-se a transição de liderança, a segurança quanto à capacidade do sucessor, a preparação intelectual do sucessor, realização de experiências do sucessor em empresas desvinculadas dos negócios da família, reuniões com membros atuantes da empresa para discussão do planejamento sucessório.
Competência técnica na área	Os fatores que descrevem esta variável estão ligados aos conhecimentos específicos sobre o trabalho que é realizado. Para tanto, os gestores devem compreender e dominar novas situações com as quais podem lidar no trabalho. Como por exemplo, conhecimento prático das situações, experiências anteriores, conhecimento atualizado, formação profissional e preocupação do gestor em manter-se atualizado.
Comprometimento do gestor	O comprometimento do gestor é fundamental para atingir os objetivos propostos pela organização. São indicadores os gestores que apresentam aspectos como: identificação, envolvimento e reconhecimento dos objetivos organizacionais, monitoramento do comprometimento e orientação a servir necessidades dos clientes.
Expansão de mercado	Esta variável é associada ao crescimento do negócio. A entrada em um novo mercado pode criar um diferencial competitivo para as empresas. Neste sentido, devem ser apreciados aspectos como: liderança de mercado, melhores fontes de matéria-prima e aos melhores canais de distribuição, fontes de créditos.
Adaptabilidade organizacional	Os aspectos que caracterizam esta variável dizem respeito à capacidade interna da organização em ser adaptativa. A título de exemplo incluem-se nesta variável, informações sobre a capacidade de adaptação a novos serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes, como: novos meios de comercialização de produtos, nova comunicação com a cadeia produtiva, entre outros.
Competências coletivas	Os aspectos que descrevem esta variável estão intrinsecamente ligados, às relações dos profissionais que atuam na organização. Entre os indicadores incluem-se indivíduos com formações distintas que combinadas se complementam em práticas que possibilitem a equipe visar o objetivo comum da empresa, realização dos profissionais.
Cooperativismo	A prática cooperativista sustenta esta variável. Devem ser apreciadas informações relativas a ações de formação e modos de trabalho cooperado.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)