

FUCAPE PESQUISA E ENSINO S/A – FUCAPE ES

LUIZ CARLOS DA SILVA

**CAPACIDADES DINÂMICAS EM PEQUENOS NEGÓCIOS:
Estratégias organizacionais e gerenciais para competitividade em
ambientes em transformação**

**VITÓRIA
2025**

LUIZ CARLOS DA SILVA

**CAPACIDADES DINÂMICAS EM PEQUENOS NEGÓCIOS:
Estratégias organizacionais e gerenciais para competitividade em
ambientes em transformação**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração, da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis e Administração – Nível Acadêmico.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Marcia Juliana d'Angelo

**VITÓRIA
2025**

LUIZ CARLOS DA SILVA

**CAPACIDADES DINÂMICAS EM PEQUENOS NEGÓCIOS:
Estratégias organizacionais e gerenciais para competitividade em
ambientes em transformação**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino S/A, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências Contábeis e Administração.

Aprovada em 27 de maio de 2025.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a: MARCIA JULIANA D'ANGELO
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profº Dr.: SÉRGIO AUGUSTO PEREIRA BASTOS
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profº Dr.: WALTER SOUTO DE SOUSA
Fucape Pesquisa e Ensino S/A

Profº Dr.^a: RAYSA GEAQUINTO ROCHA
Universidade da Beira Interior e pesquisadora do NECE

Profº Dr.: PEDRO LUIZ COSTA CARVALHO
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia - MG

AGRADECIMENTOS

Sinceros e profundos agradecimentos a todos que contribuíram para esse estudo tornar-se realidade e em especial a professora orientadora Dr.^a Márcia D'Angelo.

RESUMO

O cenário econômico e o ambiente de negócios estão em constante mudança desafiando as empresas a terem de adaptarem-se as novas realidades. Nesse contexto, o principal desafio das empresas consiste em captar, apreender e transformar oportunidades de maneira estruturada, para alcançar resultados superiores. As empresas de pequeno porte, por sua vez, apresentam diferenças estruturais e organizacionais em relação às de médio e grande porte, o que exige a compreensão de como realizam a gestão e viabilizam seus empreendimentos. Assim, este estudo fundamenta-se na Teoria das Capacidades Dinâmicas e teve como propósito geral investigar como as empresas de pequeno porte recombina recursos e capacidades para responder às mudanças no ambiente de negócios. Para isso, foram conduzidos três estudos. O primeiro estudo, qualitativo, identificou e mapeou as ações organizacionais de recombinação de recursos e capacidades dos pequenos negócios para responder às mudanças ambientais. O segundo estudo qualitativo buscou compreender de que maneira os gestores de pequenos negócios tomam decisões relativas à recombinação de recursos e capacidades diante de alterações no ambiente externo. Os dados de ambos os estudos foram coletados com gestores de empresas moveleiras de pequeno porte da região do Alto Vale do Rio Negro, em Santa Catarina, conhecida como polo moveleiro de São Bento do Sul. As subcategorias e os microfundamentos das capacidades dinâmicas organizacionais (43 microfundamentos) e gerenciais (58 microfundamentos) identificados nos dois primeiros estudos serviram de base para a realização do terceiro estudo, de natureza quantitativa, cujo objetivo foi agrupar essas capacidades. Os dados foram coletados com gestores de pequenos negócios de diversos setores. A pesquisa mostra cinco fatores de capacidades dinâmicas organizacionais e oito fatores de capacidades gerenciais dinâmicas. De modo geral, os resultados demonstraram que as empresas de pequeno porte utilizam capacidades dinâmicas não apenas para viabilizar novas oportunidades, mas também para fortalecer a gestão e a sustentabilidade de seus empreendimentos.

Palavras-chave: Capacidades dinâmicas; capacidades gerenciais dinâmicas; pequenos negócios; mudanças no ambiente de negócios.

ABSTRACT

The economic and business environments are constantly changing, challenging companies to adapt to new realities. In this context, the main challenge for companies is to capture, seize, and transform opportunities in a structured manner to achieve superior results. Small businesses, in turn, have structural and organizational differences from medium and large companies, which require understanding how they manage and make their ventures viable. Thus, this study is based on the theory of dynamic capabilities and aims to investigate how small businesses recombine resources and capabilities to respond to changes in the business environment. To this end, three studies were conducted. The first qualitative study identified and mapped the organizational actions of recombining resources and capabilities of small businesses to respond to environmental changes. The second qualitative study sought to understand how small business managers make decisions regarding the recombination of resources and capabilities in the face of changes in the external environment. Data from both studies were collected from managers of small furniture companies in the Alto Vale do Rio Negro region of Santa Catarina, known as the furniture hub of São Bento do Sul. The subcategories and microfoundations of organizational (43 microfoundations) and managerial (58 microfoundations) dynamic capabilities identified in the first two studies served as the basis for the quantitative third study, which aimed to group these capabilities. Data were collected from managers of small businesses from various sectors. The research shows five factors of organizational dynamic capabilities and eight factors of dynamic managerial capabilities. In general, the results demonstrated that small businesses use dynamic capabilities not only to enable new opportunities but also to strengthen the management and sustainability of their ventures.

Keywords: Dynamic capabilities; dynamic managerial capabilities; small businesses; changes in the business environment.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO GERAL.....	9
CAPACIDADES DINÂMICAS EM PEQUENOS NEGÓCIOS: EVIDÊNCIAS DE RECONFIGURAÇÃO ESTRATÉGICA EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS...	15
1 INTRODUÇÃO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 RECURSOS E CAPACIDADES DINÂMICAS.....	20
2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS E PEQUENOS NEGÓCIOS.....	23
3 METODOLOGIA	26
3.1 TIPO DE PESQUISA E SELEÇÃO DE SUJEITOS.....	26
3.2 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS	29
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
4.1 PRINCIPAIS EVENTOS EXTERNOS DEFLAGRADORES DAS RESPOSTAS DOS PEQUENOS NEGÓCIOS MOVELEIROS	29
4.1.1 Substituição da principal matéria-prima da fabricação de móveis.....	30
4.1.2 Crises econômicas.....	31
4.1.3 Pandemia da Covid-19	33
4.1.4 Pós-Pandemia da Covid-19.....	37
4.1.5 Dinâmica no mercado consumidor.....	38
4.2 CAPACIDADES DINÂMICAS DE DETECÇÃO – <i>SENSING</i>	40
4.3 CAPACIDADES DINÂMICAS DE APREENSÃO – <i>SEIZING</i>	44
4.4 CAPACIDADES DINÂMICAS DE TRANSFORMAÇÃO – <i>RECONFIGURING</i> ..	50
5 DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES	56
6 CONCLUSÃO	63
REFERÊNCIAS.....	64
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO E ASSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	71
APÊNDICE B – ROTEIRO DE PESQUISA ACADÊMICA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS	73
CAPACIDADES GERENCIAIS DINÂMICAS: GESTÃO DIRECIONADA À ALAVANCAGEM DE RESULTADOS NOS PEQUENOS NEGÓCIOS	77
1 INTRODUÇÃO	78

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO.....	82
2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS GERENCIAIS	82
2.2 COGNIÇÃO GERENCIAL.....	84
2.3 CAPITAL HUMANO GERENCIAL	86
2.4 CAPITAL SOCIAL GERENCIAL	88
3 METODOLOGIA	90
3.1 TIPO DE PESQUISA E SELEÇÃO DE SUJEITOS.....	90
3.2 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS	93
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	93
4.1 PROCESSO DE ADEQUAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS	93
4.2 INSTRUMENTOS DE GERENCIAMENTO RELACIONADOS À COGNIÇÃO..	97
4.3 INSTRUMENTOS DE GERENCIAMENTO RELACIONADOS AO CAPITAL HUMANO.....	100
4.4 INSTRUMENTOS DE GERENCIAMENTO RELACIONADOS AO CAPITAL SOCIAL.....	104
4.4.1 Instrumentos de gerenciamento relacionados ao capital social estrutural.....	107
4.4.2 Instrumentos de gerenciamento relacionados ao capital social relacional.....	111
4.4.3 Instrumentos de gerenciamento relacionados ao capital social cognitivo.....	114
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	116
6 CONCLUSÃO	119
REFERÊNCIAS.....	121
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO E ASSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	125
APÊNDICE B – ROTEIRO DE PESQUISA ACADÊMICA DAS CAPACIDADES GERENCIAIS DINÂMICAS.....	127
CAPACIDADES DINÂMICAS EM PEQUENOS NEGÓCIOS: FATORES ORGANIZACIONAIS E GERENCIAIS PARA A COMPETITIVIDADE NO AMBIENTE DE NEGÓCIOS	131
1 INTRODUÇÃO	132

2.1 DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS	136
2.2 DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES GERENCIAIS DINÂMICAS	139
2.2.1 Capacidade gerencial dinâmica de cognição.....	141
2.2.2 Capacidade gerencial dinâmica de capital social.....	142
2.2.3 Capacidade gerencial dinâmica de capital humano.....	143
3 METODOLOGIA	144
3.1 DESENVOLVIMENTO DAS AFIRMATIVAS	144
3.2 AMOSTRAGEM E COLETA DE DADOS.....	145
3.3 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	151
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	155
4.1 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS	155
4.2 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA DAS CAPACIDADES GERENCIAIS DINÂMICAS.....	173
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	191
5.1 CAPACIDADES DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS	192
5.2 CAPACIDADES GERENCIAIS DINÂMICAS	197
6 DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES.....	203
7 CONCLUSÃO	205
REFERÊNCIAS.....	207
APÊNDICE A – PESQUISA QUANTITATIVA CAPACIDADES DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS	219
APÊNDICE B – PESQUISA QUANTITATIVA CAPACIDADES GERENCIAIS DINÂMICAS	224
APÊNDICE C – MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS DE DETECÇÃO (SENSING), DE APREENÇÃO (SEIZING) E DE TRANSFORMAÇÃO (RECONFIGURING)	231
APÊNDICE D – MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES GERENCIAIS DINÂMICAS DE COGNIÇÃO GERENCIAL, DE CAPITAL SOCIAL E DE CAPITAL HUMANO.....	238
CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE.....	244

Capítulo 1

INTRODUÇÃO GERAL

A dinâmica de mudanças provenientes da transformação digital, pandemia, pressões regulatórias (Hafeez et al., 2025; Maycotte et al., 2025; Massari et al., 2025; Rashid & Ratten, 2021) demanda das empresas a identificação de oportunidades e maximização dos resultados para manterem-se competitivas (Cyfert et al., 2021). Nesse ambiente, as empresas precisam estar preparadas para utilizarem seus recursos de forma adequada a fim de fazer frente aos desafios impostos pelo mercado (Leemann & Kanbach, 2021). Portanto, as empresas precisam ter competências para responderem em ambientes com rápidas mudanças (Teece, 2007; Pisano, 2015).

As capacidades dinâmicas – detecção, apreensão e reconfiguração – que norteia as formas como as organizações integram, mobilizam, reconfiguram e utilizam os recursos para fazer frente às mudanças no ambiente de negócios para viabilização de oportunidades e obtenção de resultados superiores (Teece, 2007). Já a aplicação das capacidades dinâmicas gerenciais – cognição gerencial, capital humano e capital social – busca viabilizar o desenvolvimento e sustentação sobre as decisões referentes à utilização dos recursos organizacionais no âmbito da gestão, provendo os meios para trabalhar as atividades nas empresas caracterizadas como gerenciais (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Winter, 2015).

A Teoria das Capacidades Dinâmicas nos níveis organizacional e gerencial tem avançado muito em grandes empresas e corporações (Bhadra et al., 2024; Komkowski et al., 2025; Srinivas et al., 2025; Yoshikuni et al., 2024), demonstrando

como utilizam as referidas capacidades para fazer frente às mudanças no ambiente de negócios e alavancar oportunidades. Contudo, nas economias globais, são os pequenos negócios que concentram o maior número de empresas e impactam positivamente a geração de empregos, movimentação econômica, dentre outros (Kharub & Sharma, 2018; Bellamy et al., 2019; Borocki et al., 2019). As pequenas empresas, em particular, mesmo em contextos de escassez de recursos e de turbulências externas, também são capazes de acionar capacidades dinâmicas de forma eficaz, por meio de ações organizacionais e gerenciais idiossincráticas e contextualmente adaptadas (Bezoz, 2024; Rashid & Ratten, 2021; Woldesenbet et al., 2012).

Apesar dos avanços teóricos e empíricos desde o estudo seminal de Teece et al. (1997), a literatura sobre capacidades dinâmicas ainda se concentra majoritariamente em grandes corporações e empresas multinacionais (Bhadra et al., 2024; Bocken & Geradts, 2020; Conboy et al., 2020; Cyfert et al., 2021; Komkowski et al., 2025; Srinivas et al., 2025; Teece, 2018; Vézina et al., 2019; Yoshikuni et al., 2024). Embora estudos recentes tenham ampliado o escopo para pequenas e médias empresas (Barragan & Becker, 2024; Hafeez et al., 2025; Kamdjoug et al., 2025; Lopes et al., 2025; Razzak et al., 2025; Zulu-Chisanga et al., 2025), são ainda necessárias investigações dedicadas exclusivamente aos pequenos negócios. Com algumas exceções, como Bezoz (2024) na França, Rashid e Ratten (2021) no Paquistão e Woldesenbet et al. (2012) no Reino Unido.

Nesse cenário, o Brasil apresenta-se como um contexto particularmente fértil para estudos que investiguem a aplicabilidade das capacidades dinâmicas em pequenos negócios. Trata-se de um ambiente de negócios caracterizado por alta volatilidade econômica, instabilidade institucional e incertezas regulatórias, que

exigem das empresas — sobretudo as de menor porte — agilidade na adaptação a mudanças inesperadas (Rashid & Ratten, 2021). Como destaca Aguinis et al. (2020), a América Latina, e em especial o Brasil, oferece uma combinação única de fatores culturais, sociais e econômicos que favorece a realização de pesquisas contextualizadas em estratégia e gestão de pequenos negócios. Além disso, segundo dados do Sebrae (2023), os pequenos negócios representam 99% das empresas brasileiras, respondendo por 30% do PIB nacional e por cerca de 54% dos empregos formais.

Nesse contexto, a tese busca compreender a competitividade de pequenos negócios sob a perspectiva das capacidades dinâmicas organizacionais e gerenciais em mercados em transformação. Em outras palavras, como os gestores das pequenas empresas mobilizam capacidades dinâmicas organizacionais para responder às mudanças do ambiente de negócios? Como os gestores dos pequenos negócios tomam decisões para recombinares recursos e capacidades para se adaptarem às transformações do ambiente empresarial?

Para tanto, o primeiro estudo identifica e mapeia as ações organizacionais de recombinação de recursos e capacidades dos pequenos negócios para responder às mudanças do ambiente de negócios relacionadas às capacidades dinâmicas organizacionais. Especificamente, detecção/identificação de oportunidades (10 microfundamentos), apreensão/captação de oportunidades (13 microfundamentos) e transformação (20 microfundamentos), totalizando 43 microfundamentos. Trata-se de uma pesquisa qualitativa com dez gestores de empresas moveleiras de pequeno porte da região do Alto Vale do Rio Negro, em Santa Catarina, conhecida como polo moveleiro de São Bento do Sul. Os dados foram analisados usando a técnica de

templates analysis. O estudo contribuiu demonstrando a utilização das capacidades dinâmicas pelos gestores dos pequenos negócios para fazer frente as transformações que ocorrem no ambiente de negócios.

O segundo estudo tem foco nas capacidades gerenciais dinâmicas e identifica e mapeia as capacidades gerenciais dinâmicas para recombina recursos e capacidades nos pequenos negócios para responder às mudanças intempestivas e inesperadas do ambiente externo. Especificamente, mostra 58 microfundamentos das capacidades gerenciais dinâmicas: cognição gerencial (14 microfundamentos), capital social gerencial (10 microfundamentos), capital social gerencial estrutural (10 microfundamentos), capital social gerencial relacional (sete microfundamentos), capital humano gerencial (17 microfundamentos). Também foi conduzida uma pesquisa qualitativa com dez gestores de empresas moveleiras de pequeno porte da região do Alto Vale do Rio Negro, em Santa Catarina. Os dados também foram analisados usando a técnica de *templates analysis*. O estudo contribuiu e possibilitou ampliar os conhecimentos sobre a utilização das capacidades gerenciais dinâmicas, em específico, pelos gestores dos pequenos negócios.

A partir dos resultados desses estudos, o terceiro artigo refere-se à aplicação prática de duas pesquisas quantitativas. Uma envolvendo as variáveis relacionadas as capacidades dinâmicas organizacionais (43 microfundamentos) e outra, as variáveis das capacidades gerenciais dinâmicas (58 microfundamentos). Assim, o propósito do estudo foi agrupar em fatores as capacidades gerenciais dinâmicas e organizacionais utilizadas pelos gestores de pequenas empresas para responder às mudanças no ambiente de negócios. Os dados, coletados com 293 gestores de indústrias moveleiras de pequeno porte no Brasil, foram analisados por meio da

Análise Fatorial Exploratória. A pesquisa apresenta o agrupamento de cinco fatores de capacidades dinâmicas organizacionais e oito fatores de capacidades gerenciais dinâmicas.

De maneira geral, esses estudos reforçam que as pequenas empresas também utilizam capacidades dinâmicas organizacionais e gerenciais para obter desempenho superior, diante das mudanças no ambiente externo, tal como as grandes empresas.

Em particular, quanto às capacidades dinâmicas organizacionais, a mobilização das capacidades dinâmicas pelas pequenas empresas moveleiras ocorre conforme o modelo de Teece (2007):

- São idiossincráticas e sensíveis ao contexto local;
- Emergem de práticas adaptativas e informais;
- São moldadas por redes sociais, saberes locais e improvisações contextuais;
- Estão fundamentadas em rotinas práticas e conhecimento tácito, e não em estruturas formais;
- Estão ancoradas sob o predomínio do conhecimento tácito e das rotinas informais em vez de processos formalizados.

Quanto às capacidades gerenciais dinâmicas, o estudo contribuiu demonstrando como os gestores das pequenas empresas constroem, integram e reconfiguram recursos e competências com base em microfundamentos da cognição gerencial, capital humano e capital social, seguindo a tipologia de Adner & Helfat (2003) e aprofundamentos posteriores de Helfat & Peteraf (2015). As decisões gerenciais são centralizadas e intuitivas, com foco na agilidade.

Entretanto, algumas limitações foram observadas relacionadas a ênfase em competências operacionais e táticas, com menor foco em inovação estratégica e de longo prazo; redes limitadas ao contexto local/nacional, dificultando acesso a oportunidades em mercados globais; necessidade de maior formalização para sustentar alianças estratégicas duradouras; exploração ainda incipiente do potencial para inovação disruptiva e necessidade de ampliar a capacidade de antecipação e atuação proativa em ambientes mais amplos e competitivos.

Os estudos contribuíram pela apresentação do mapeamento e identificação das capacidades dinâmicas organizacionais e gerenciais utilizadas pelas pequenas empresas em ambientes de transformação para obtenção de resultados superiores.

Capítulo 2

CAPACIDADES DINÂMICAS EM PEQUENOS NEGÓCIOS: EVIDÊNCIAS DE RECONFIGURAÇÃO ESTRATÉGICA EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

RESUMO

O estudo investiga como pequenas empresas mobilizam capacidades dinâmicas para responder às mudanças do ambiente de negócios. Para tanto, identificou e mapeou as ações organizacionais de recombinação de recursos e capacidades dos pequenos negócios para responder às mudanças do ambiente relacionadas às capacidades dinâmicas organizacionais. Foi realizada uma pesquisa qualitativa interpretativa com dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com dez gestores de empresas moveleiras de pequeno porte da região do Alto Vale do Rio Negro, em Santa Catarina, conhecida como polo moveleiro de São Bento do Sul. Os dados foram analisados usando a técnica de *templates analysis*. Como resultado, foram identificados 43 microfundamentos agrupados em capacidades dinâmicas de primeira ordem de detecção, apreensão e reconfiguração. Este estudo contribui para a Teoria das Capacidades Dinâmicas ao demonstrar como pequenas empresas em arranjos produtivos locais desenvolvem capacidades contextualizadas, influenciadas por ecossistemas, redes e tradições. Ele amplia a literatura ao aplicar o modelo a pequenos negócios em países em desenvolvimento, destacando desafios específicos como informalidade, escassez de recursos e ancoragem territorial. Do ponto de vista prático, sugere políticas públicas e programas de desenvolvimento que priorizem a aprendizagem adaptativa, o fortalecimento de redes e o uso estratégico dos arranjos produtivos locais.

Palavras-chave: Capacidades dinâmicas organizacionais; pequenos negócios; reconfiguração estratégica; contexto emergente.

ABSTRACT

The study investigates how small businesses mobilize dynamic capabilities to respond to changes in the business environment. To this end, it identified and mapped the organizational actions of recombining resources and capabilities of small businesses to respond to changes in the environment related to organizational dynamic capabilities. Interpretative qualitative research was carried out with data collected through semi-structured interviews with ten managers of small furniture companies in the Alto Vale do Rio Negro region, in Santa Catarina, known as the furniture center of São Bento do Sul. The data were analyzed using the template *analysis technique*. As a result, 43 microfoundations were identified grouped into first-order dynamic capabilities of detection, apprehension and reconfiguration. This study contributes to the theory of dynamic capacities by demonstrating how small firms in local productive arrangements develop contextualized capacities, influenced by ecosystems, networks and traditions. It expands literature by applying the model to small businesses in developing countries, highlighting specific challenges such as informality, scarcity of resources, and territorial anchoring. From a practical point of view, it suggests public policies and development programs that prioritize adaptive learning, the strengthening of networks and the strategic use of local productive arrangements.

Keywords: Dynamic organizational capabilities; small businesses; strategic reconfiguration; emerging context.

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário caracterizado por crescente complexidade e volatilidade, marcado por pressões regulatórias sobre as cadeias de suprimentos (Massari et al., 2025), transformações digitais aceleradas (Hafeez et al., 2025; Maycotte et al., 2025) e mudanças disruptivas desencadeadas pela pandemia da Covid-19 (Rashid & Ratten, 2021), as organizações enfrentam desafios constantes de adaptação. Nesse

contexto, a capacidade de responder de forma ágil e eficaz às alterações do ambiente de negócios configura-se como um diferencial competitivo estratégico (Escoz Barragan & Becker, 2024; Lopes et al., 2025; Zulu-Chisanga et al., 2025).

Para as empresas de pequeno porte, esse cenário se apresenta como ainda mais desafiador, pois possuem poucos recursos (Bezos, 2024; Rashid & Ratten, 2021; Woldesenbet et al., 2012). Exige, por exemplo, elevados níveis de resiliência para lidar com paradoxos organizacionais recorrentes, como equilibrar desempenho de curto e longo prazo, eficiência e adaptabilidade, bem como segurança e rentabilidade (Chaudhary et al., 2024).

Nessa conjuntura, destaca-se o papel das capacidades dinâmicas, definidas como a habilidade da organização de integrar, construir e reconfigurar competências e recursos para se adaptar de maneira contínua e estratégica às transformações do ambiente (Teece et al., 1997; Teece, 2007; Teece, 2018). Trata-se de olhar para a forma como as capacidades dinâmicas são desenvolvidas e utilizadas e diferem-se das comuns, na inovação e criação de valor, para obtenção de vantagem competitiva e desempenho superior diante da concorrência (Feiler & Teece, 2014; Hassani & Mosconi, 2022; Leih, & Teece, 2018; Pundziene et al., 2022).

De fato, desde o estudo seminal de Teece et al. (1997), diversos estudos aprofundaram a compreensão teórica e empírica sobre como essas capacidades contribuem para a geração de vantagem competitiva, sobretudo, em ambientes caracterizados por rápidas mudanças tecnológicas e institucionais (p. ex.: Eisenhardt & Martin, 2000; Leih & Teece, 2018; Pisano, 2017; Teece, 2014; Teece, 2018). Entretanto, a maior parte das investigações concentra-se em grandes corporações ou empresas multinacionais (p. ex.: Bhadra et al., 2024; Bocken & Geradts, 2020; Conboy

et al., 2020; Cyfert et al., 2021; Komkowski et al., 2025; Srinivas et al., 2025; Teece, 2018, Vézina et al., 2019; Yoshikuni et al., 2024).

Alguns estudos têm abordado capacidades dinâmicas em pequenas e médias empresas em conjunto, como Escoz Barragan & Becker (2024), Hafeez et al. (2025), Kamdjoug et al. (2025), Lopes et al. (2025), Razzak et al. (2025); Zulu-Chisanga et al. (2025). Enquanto outros têm foco exclusivo nos pequenos negócios, como Bezos (2024), na França; Rashid e Ratten (2021) no Paquistão; e Woldesenbet et al. (2012), no Reino Unido. Foi encontrado um estudo abordando micro, pequenas e médias empresas em conjunto, como Supramono et al. (2025), na Indonésia.

Ademais, alguns estudiosos (Ambrosini & Bowman, 2009; Cyfert, Chwilkowska-Kubala et al., 2021; McKelvie & Davidson, 2009; Pisano, 2015; 2017) argumentam a necessidade de avançar nos estudos relacionados a Teoria das Capacidades Dinâmicas e aprofundar pesquisas para compreender melhor a sua aplicabilidade. Ou seja, ainda são necessários estudos para entender como a cultura, o ambiente de negócios e as políticas governamentais influenciam a capacidade das pequenas empresas de sobreviverem em tempos de crise, principalmente em países emergentes (Rashid & Ratte, 2021). Conforme Aguinis et al. (2020), a América Latina reúne condições culturais, sociais e econômicas para a realização de pesquisas sobre os pequenos negócios e estratégia, dentre outras temáticas.

Diante do exposto, questiona-se como os pequenos recombina recursos e capacidades para inovar diante das mudanças ambientais? Este estudo identifica e mapeia as ações organizacionais de recombinação de recursos e capacidades dos pequenos negócios para responder às mudanças do ambiente externo.

O estudo foi desenvolvido com gestores do segmento de pequenas indústrias moveleiras localizadas na região do Alto Vale do Rio Negro – SC. Esse setor é composto por 18,6 mil empresas que empregaram 270 mil funcionários e produziram R\$ 70 bilhões em 2019, sendo que 77% dessa produção está centrada em micro e pequenas empresas localizadas na região sul e sudeste e em outros 11 polos industriais brasileiros (IEMI, 2019).

No âmbito mundial, o setor moveleiro é liderado pela China e Estados Unidos, sendo que o Brasil ocupa a quinta posição entre os principais produtores de móveis no mundo, com 4% da produção mundial equivalendo a 437,6 milhões de unidades produzidas anualmente (IEMI, 2022).

Como contribuições, o estudo mostra que, embora o modelo de capacidades dinâmicas tenha sido amplamente estudado em grandes corporações, os resultados deste estudo confirmam sua aplicabilidade e valor também para pequenos negócios em países emergentes. As evidências indicam que a escassez de recursos não impede a mobilização estratégica de capacidades dinâmicas, desde que os gestores sejam capazes de interpretar sinais ambientais, tomar decisões oportunas e implementar mudanças adaptativas com agilidade.

Assim, este estudo contribui ao demonstrar empiricamente como os pequenos negócios desenvolvem e utilizam capacidades dinâmicas de forma idiossincrática, respondendo de maneira estratégica às demandas ambientais. Os resultados reforçam a importância de se considerar o contexto institucional e cultural nos estudos sobre capacidades dinâmicas, especialmente em economias emergentes como a brasileira, onde os pequenos negócios desempenham papel central na estrutura produtiva nacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 RECURSOS E CAPACIDADES DINÂMICAS

De acordo com Teece (2007), os recursos e competências organizacionais estão inseridos no ambiente de negócios e precisam ser continuamente desenvolvidos, realinhados e ajustados em resposta às mudanças desse ambiente. Esses elementos constituem os chamados recursos dinâmicos, definidos pela capacidade da organização de integrar, construir e reconfigurar recursos internos e externos para se adaptar rapidamente às transformações do mercado (Teece et al., 1997).

Quando analisados sob a ótica das capacidades dinâmicas, os recursos e ativos organizacionais envolvem processos como a detecção, a captura e a transformação, visando atualizar os recursos comuns da empresa e direcioná-los estrategicamente às mudanças do ambiente (Teece, 2018). Essas capacidades estão associadas à criação, integração, recombinação e utilização dos recursos com o objetivo de gerar vantagem competitiva (Eisenhardt & Martin, 2000).

A vantagem competitiva, nesse contexto, depende das competências específicas da empresa e de sua habilidade em antecipar tendências tecnológicas e de mercado. Também está vinculada à capacidade de integrar e utilizar de forma eficiente seus ativos e conhecimentos para obter uma vantagem durável (Kay et al., 2018).

Enquanto os recursos comuns sustentam práticas e rotinas convencionais, as capacidades dinâmicas exigem ultrapassar as melhores práticas disponíveis, focando na capacidade evolutiva da organização (Kay et al., 2018). Diferenciam-se também

das capacidades operacionais, pois envolvem atividades estratégicas de nível superior, além das funções administrativas e operacionais voltadas à manutenção das operações básicas da empresa (Helfat & Winter, 2011; Teece, 2014a; Kay et al., 2018).

Empresas com fortes capacidades dinâmicas são capazes de renovar e explorar recursos e competências, além de utilizá-los de forma inovadora para se ajustarem às mudanças do mercado e entregar valor agregado aos clientes (Teece, 2018). Ao mobilizar essas capacidades, a organização tende a apresentar desempenho superior, tanto em termos de custo quanto de velocidade para alinhar seus recursos às oportunidades emergentes (Teece, 2018).

Para isso, é fundamental que a empresa identifique constantemente novas oportunidades e implemente ajustes periódicos que permitam uma atuação proativa diante de ameaças e transformações no ambiente de negócios (Teece, 2018). Nesse processo, destaca-se a importância de redefinir o modelo de negócios como forma de explorar e criar novas oportunidades (Teece, 2007), considerando a interdependência entre modelo de negócio, capacidades dinâmicas e estratégia (Teece, 2018).

As capacidades dinâmicas de detecção (*sensing*), apreensão (*seizing*) e reconfiguração (*transforming*) exigem mudanças estruturais no modelo de negócios. A detecção refere-se à capacidade da organização de identificar e avaliar oportunidades e ameaças externas; a apreensão, à mobilização de recursos e redesenho de processos para capturar valor e enfrentar riscos; e a reconfiguração, à habilidade de reorganizar recursos e capacidades para se adaptar às novas realidades do mercado e manter a competitividade (Teece, 2018).

No estágio de detecção, uma oportunidade pode demandar desenvolvimento tecnológico. Na apreensão, o modelo de negócios é refinado com vistas à antecipação de movimentos concorrenciais ou à proteção de ativos intangíveis, como a propriedade intelectual. Já na reconfiguração, exige-se o realinhamento da estrutura e da cultura organizacional, promovendo tanto a adaptação das capacidades existentes quanto a incorporação de novos recursos (Teece, 2018).

Estudos recentes realizados AL-Khatib et al. (2024), Chatterjee et al. (2023); Meier et al. (2023), Cyfert et al. (2021), Farzaneh et al. (2022), Hassani & Mosconi (2022), Kay et al. (2018), Leemann & Kanbach (2021), Pundziene et al. (2022) apontam a aplicabilidade das capacidades dinâmicas pelas empresas e também apresentam categorizações como subcapacidades associadas às referidas capacidades dinâmicas.

Como exemplo, na Figura 1, apresentam-se subcapacidades dinâmicas oriundas do estudo de Leemann & Kanbach (2021) envolvendo um modelo derivativo de capacidades dinâmicas idiossincráticas – competências únicas - associadas às capacidades de detecção, apreensão e transformação.

DETECÇÃO
a) Triagem de oportunidades e riscos – Compreende analisar clientes, concorrentes, mercado, tecnologia sendo realizada de forma contínua na empresa (Nair, Rustambekov et al., 2014; Day & Shoemaker, 2016; Mousavi & Bossink, 2017; Muhic & Bengtsson, 2019).
b) Reconhecendo recursos valiosos – A empresa conseguir internamente identificar quais são os recursos valiosos em ambiente com mudanças e necessários para as transformações futuras (Kindström et al., 2013).
c) Networking e intercâmbio com as partes interessadas – Desenvolver uma rede de relacionamentos de negócios de forma ampla e abrangente (Inigo et al., 2017).
d) Institucionalizar a geração de ideias – Desenvolver ambiente favorável com o envolvimento de diversas áreas da empresa para realização de intercâmbios em conexão com o mercado (Muhic & Bengtsson, 2019).
e) Experimentação – Trabalhar na empresa o processo de testagem de novos produtos ou serviços antes de lançar junto ao mercado para permitir realizar possíveis ajustes e adequações (Day & Shoemaker, 2016).
APREENSÃO

-
- a) Construindo e adaptando modelos de negócios – Habilidade de construir e adaptar modelos de negócios (Mousavi & Bossink, 2017).
 - b) Definição de estratégias e táticas - Definir estratégias de longo prazo da empresa e traçar as táticas corretas baseando-se no conhecimento e compreensão sobre as mudanças relevantes no ambiente de negócios (Gebauer, 2011).
 - c) Estruturação da avaliação e tomada de decisão – Capacidade de diversificar e desenvolver formas alternativas junto ao processo de decisões com o intuito de ser mais eficiente (Mousavi & Bossink, 2017).
 - d) Captação e alavancagem de recursos – Competência de reconhecer e alavancar recursos valiosos (Dixon, Meyer, & Day, 2014).
 - e) Entrar em novos mercados e tecnologias – A empresa ter habilidade em adequar-se as características e comportamentos do mercado consumidor (Day & Shoemaker, 2016).
 - f) Empreendimentos conjuntos e parcerias – Capacidade da empresa em viabilizar a captação de oportunidades pela formação de parcerias de negócios (Alinaghian et al., 2020).
 - g) Moldando ecossistemas e mercados - Capacidade de trabalhar em conjunto com stakeholders em consonância com as estratégias da empresa de forma sustentada (Mousavi & Bossink, 2017).
-

TRANSFORMAÇÃO

- a) Adquirir e fazer circular conhecimento – Competência em adquirir e disseminar conhecimento dentro da empresa (Dixon, Meyer, & Day, 2014).
 - b) Reconfiguração dos recursos internos e externos - quando o valor dos recursos da empresa aumenta pelo motivo de serem coespecializados (Teece, 2007).
 - c) Dispor e reduzir recursos – Reajustar os ativos da empresa em consonância com as necessidades empresariais no ambiente de negócios (Makkonen et al., 2014).
 - d) Adaptação de processos e funções de suporte – Processo de adequação e mudança da base de recursos e modelo de negócio da empresa (Kanninen et al., 2017).
 - e) (Re-)estruturação da organização – Momento em que a empresa realizando alterações na sua estrutura organizacional ou na forma de atuação junto ao mercado consumidor (Birkinshaw, et al., 2016).
 - f) Mudar a cultura empresarial – Adequação da organização e respectiva cultura para fazer frente às novas exigências mercadológicas (Day & Shoemaker, 2016).
 - g) Compromisso da gestão de topo – Comprometimento da alta administração da empresa junto aos processos de transformação organizacional (Kindström et al., 2013).
-

Figura 1 – Modelo de capacidades e subcapacidades dinâmicas idiossincráticas.

Fonte: Leemann & Kanbach (2021, p. 490-491); Adaptado pelo autor.

2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS E PEQUENOS NEGÓCIOS

Alguns estudos têm abordado capacidades dinâmicas e pequenas e médias empresas em conjunto, como Escoz Barragan & Becker (2024), Hafeez et al. (2025), Kamdjoug et al. (2025), Lopes et al. (2025), Razzak et al. (2025); Zulu-Chisanga et al. (2025). Enquanto outros têm foco exclusivo nos pequenos negócios (Bezos, 2024; Rashid & Ratten, 2021; Woldesenbet et al., 2012).

Por exemplo, Bezes (2024) mostrou como 27 varejistas franceses independentes e de diversos de setores estão adotando a digitalização de forma paulatina, com maior visibilidade nas redes sociais e vendas *online*. Rashid e Ratten (2021) mostraram que vinte pequenas empresas do Paquistão utilizam principalmente três estratégias: i) a crise humanitária emergente, como a da Covid-19 para fazerem modificações operacionais (p. ex.: demissão de funcionários em tempo integral), tomarem decisões difíceis e se preparem para o pior cenário (p. ex.: converter custos fixos em variáveis); ii) carta branca para modelo de negócios ágeis (p.ex.: atender as necessidades do mercado ao ouvir insights dos clientes e otimizar o mix da força de trabalho (confiar nas opiniões dos funcionários); e iii) funções empresariais eficazes, aumentando a visibilidade do negócio por meio da digitalização, com comunicação mais transparente e aumento do bem-estar dos funcionários.

Woldesenbet et al. (2012) mostraram que pequenas empresas que operam no Reino Unido usaram quatro capacidades para atuarem como fornecedores em mercados tradicionais: (1) capacidade empreendedora (p. ex.: abertura às novas ideias, aumento da presença online, adoção das melhores práticas); (2) capacidade de *networking* e pontes (p.ex.: novos clientes devido à contratação de novos funcionários, compartilhar conhecimento e experiências com clientes e fornecedores); (3) capacidade de integração de recursos (p. ex.: contratação e retenção de talentos, reestruturação organizacional, certificações e credenciações); e (4) capacidade de prestação de serviços estratégicos (p.ex.: diversificação de clientes, entrega no prazo, oferta de serviços e produtos de qualidade). Poucos olham somente para micro, pequenas e médias empresas, como Supramono et al. (2025), que mostraram que

capacidades dinâmicas de *sensing*, *seizing* e *transforming* contribuem para acelerar a recuperação de desempenho (do volume de vendas dessas empresas na Indonésia).

Em resumo, empresas de todos os portes operam em um ambiente marcado por intensa competição e constante transformação. Para se manterem relevantes, essas organizações precisam desenvolver capacidades dinâmicas que as tornem aptas a responder rapidamente a eventos externos e mudanças no mercado. Nesse contexto, torna-se fundamental a formulação de estratégias capazes de gerar vantagem competitiva. Essa vantagem, por sua vez, está diretamente relacionada ao alcance de um desempenho superior.

A Figura 2 ilustra esse entendimento, com base no modelo de capacidades dinâmicas proposto por Teece (2007) e aprofundado por Leemann e Kanbach (2021). Vale destacar que diversos autores também endossam esse modelo teórico, como Ambrosini e Bowman (2009), Cyfert et al. (2021), McKelvie e Davidson (2009), Katkalo et al. (2010), Kay et al. (2018), Pisano (2015; 2017), Vogel e Güttel (2013), e Wang e Ahmed (2007) que compartilham a compreensão de capacidades dinâmicas como sendo a capacidade e os processos em que a empresa de reencontrar formas de utilizar os recursos com propósito de obter vantagens competitivas em ambientes de negócios tanto novos quanto futuros.

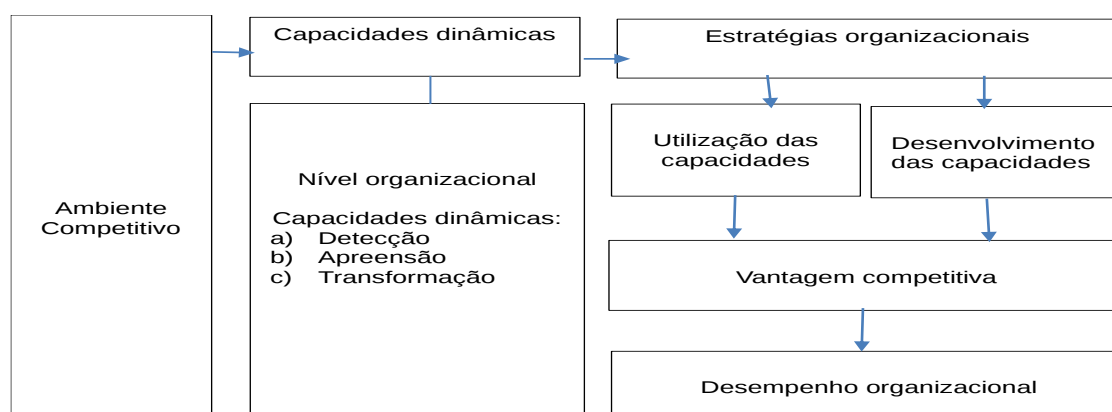


Figura 2 – Modelo de pesquisa das capacidades dinâmicas.

Fonte: Teece (2007); Leemann & Kanbach (2021).

Nota: Adaptado pelo autor.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA E SELEÇÃO DE SUJEITOS

Para identificar e mapear as ações organizacionais de recombinação de recursos e capacidades das pequenas empresas para responder às mudanças do ambiente de negócios foi desenvolvido um estudo qualitativo interpretativo. Trata-se de construir os sentidos e significados (Merriam, 1998) dos gestores dessas empresas à luz da Teoria das Capacidades Dinâmicas.

Para tanto, foram selecionadas indústrias moveleiras de pequeno porte da região do Alto Vale do Rio Negro, em Santa Catarina, conhecida como polo moveleiro de São Bento do Sul. A classificação de pequeno porte foi caracterizada pelo número colaboradores, sendo consideradas indústrias de pequeno porte quem têm entre 20 e 99 colaboradores (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [Sebrae]/Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [DIEESE], 2013).

Para identificar as empresas ativas nesse setor, foram utilizadas fontes secundárias, como os Sindicatos das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul e de Rio Negrinho, além dos registros disponíveis na Receita Federal e nas Prefeituras Municipais de São Bento do Sul, Rio Negrinho e Campo Alegre. Esses municípios compõem a região do Alto Vale do Rio Negro. Foram aplicados os seguintes critérios complementares – ramo: moveleiro; setor: industrial; porte: empresa de pequeno porte (EPP) constante no cartão do Cadastro Nacional da

Pessoa Jurídica (CNPJ) e da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) para filtrar os cadastros que atendem aos critérios das bases de dados.

Foi criada uma base de dados em planilha eletrônica contendo como rótulos os principais dados cadastrais das empresas, Classificação Nacional de Atividades Económicas (CNAE), porte, ramo, setor para a seleção *a posteriori* aleatória das empresas para as entrevistas semiestruturadas.

Com base na Matriz de Validação Teórica Empírica (Telles, 2001) e nas capacidades dinâmicas mostradas na Figura 3, baseadas no estudo de Leemann & Kanbach (2021), o roteiro das entrevistas semiestruturadas contemplou 14 perguntas, mostradas no Apêndice B.

Capacidades Dinâmicas	Subcapacidades Dinâmicas
Detecção	a) Triagem de oportunidades e riscos b) Reconhecendo recursos valiosos c) Networking e intercâmbio com as partes interessadas d) Institucionalizar a geração de ideias e) Experimentação
Apreensão	a) Construindo e adaptando modelos de negócios b) Definição de estratégias e táticas c) Estruturação da avaliação e tomada de decisão d) Captação e alavancagem de recursos e) Entrar em novos mercados e tecnologias f) Empreendimentos conjuntos e parcerias g) Moldando ecossistemas e mercados
Transformação	a) Adquirir e fazer circular conhecimento b) Reconfiguração dos recursos internos e externos c) Dispor e reduzir recursos d) Adaptação de processos e funções de suporte e) (Re-)estruturação da organização f) Mudar a cultura empresarial g) Compromisso da gestão de topo

Figura 3 – Modelo de pesquisa das capacidades dinâmicas.

Fonte: Leemann & Kanbach (2021).

Nota: Adaptado pelo autor.

As entrevistas foram conduzidas pessoalmente pelo pesquisador no período de outubro/2023 a novembro/2023 nas dependências das empresas, com data e horários agendados previamente. Isso permitiu conhecer melhor a estrutura e formas

de trabalho desenvolvidas, observar *in loco* evidências situacionais. Todos os entrevistados aceitaram e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, mostrado no Apêndice A. As entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior processamento e análise das informações obtidas (Yin, 2016).

Desta forma, a amostra contempla gestores de dez indústrias moveleiras de pequeno porte na pesquisa, suficiente para obter a saturação de dados devido a especificidade do setor e porte, ponto em que nenhuma informação ou tema novo foi observado tanto na coleta quanto na análise dos dados (Braun & Clarke, 2019; Gentles et al., 2015). Na Tabela 1, são apresentadas as características do perfil das empresas e gestores.

Tabela 1 – Características das empresas e gestores participantes das entrevistas

#	Cargo	Formação Escolar		Tempo de atuação no setor (anos)	Nr. de colaboradores	Faturamento mercado (%)	
						Interno	Externo
1	Diretor administrativo	Administração	Pós-graduação lato-sensu	25	48	95	5
2	Diretor	Administração	-	5	70	80	20
3	Diretor	Administração	-	18	25	100	0
4	Diretor geral	Analista de sistema	Pós-graduação lato-sensu	16	56	95	5
5	Diretor geral	Ensino médio	-	31	98	50	50
6	Diretor comercial	Contabilidade	-	27	22	95	5
7	Diretor comercial	Administração	-	7	87	85	15
8	Diretor geral	Administração	Pós-graduação lato-sensu	20	26	100	0
9	Diretor geral	Administração	-	27	26	100	0
10	Diretor geral	Administração	-	11	29	100	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Além das entrevistas semiestruturadas, os dados foram coletados por meio de documentos das empresas, como relatórios, documentos contábeis e apresentações das empresas, redes sociais, sites do setor moveleiro para possibilitar a evidenciação sobre os dados relatados pelos entrevistados.

3.2 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados usando a técnica de *Template Analysis* (King, 2004) para identificar um conjunto de categorias passíveis de classificar, descrever e associar a determinados agrupamentos de informações (King, 2015). Após os *insights* preliminares, foi realizada a análise de segunda ordem. Foram analisados dados secundários obtidos nas entrevistas e organizados em conformidade com a Teoria das Capacidades Dinâmicas e subcapacidades dinâmicas para obtenção de explicações sobre os fenômenos. Foram identificados 10 códigos de primeira, 64 de segunda e 240 de terceira ordem.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 PRINCIPAIS EVENTOS EXTERNOS DEFLAGRADORES DAS RESPOSTAS DOS PEQUENOS NEGÓCIOS MOVELEIROS

Foram identificados junto aos gestores de dez indústrias moveleiras de pequeno porte localizadas na região do Alto Vale do Rio Negro em Santa Catarina cinco eventos ocorridos no ambiente de negócios que impactaram de forma relevante nos empreendimentos: a) substituição da matéria-prima central; b) crises econômicas; c) pandemia da Covid-19; pós-pandemia da Covid-19; e d) dinâmica do mercado

consumidor. Ao longo desses eventos, algumas capacidades dinâmicas já emergiram, conforme análise a seguir.

4.1.1 Substituição da principal matéria-prima da fabricação de móveis

Na década de 1980, ocorreu a diminuição da disponibilidade da principal matéria-prima utilizada pelas indústrias moveleiras da região, a madeira maciça de lei, caracterizada por ser uma madeira dura, de crescimento lento, nativa do Brasil como a *Araucária Angustifolia*, *Imbuia* *Ocotea Porosa* (Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul [BRDE], 2006). Contudo, o desequilíbrio entre a oferta e a demanda, devido ao tempo necessário de reflorestamento para corte, acarretou aumento no preço e a alternativa foi buscar outro tipo de madeira para a fabricação dos móveis (BRDE, 2006). Dessa forma, foi escolhida a madeira *Pinus Elliotti*, oriunda dos Estados Unidos e de crescimento rápido, mas considerada uma madeira mole (BRDE, 2006), demandando a readequação de todo o processo produtivo nas indústrias moveleiras.

Ou seja, inicialmente, os fabricantes não sabiam como trabalhar com a madeira *Pinus Elliotti* na manufatura, além de não terem o maquinário adequado. Isso resultou na necessidade de as organizações implementarem alterações significativas na infraestrutura de máquinas e equipamentos. Por conseguinte, capacitar a mão-de-obra para trabalharem com essa madeira e desenvolver novos *designs* produtivos (#3). Em outras palavras, houve readequação no modelo de negócios principalmente no que se refere aos componentes estratégicos – proposta de valor (novos *designs*);

aos componentes de criação de valor – modelos de manufatura e de compras (Wirtz et al., 2016; Teece, 2018).

A Figura 4 resume as capacidades dinâmicas desenvolvidas a partir desse evento. Ou seja, ilustra e mostra os microfundamentos conforme as três capacidades dinâmicas de Teece (2007) e mostra alguns exemplos.

Capacidades dinâmicas	Microfundamentos	Exemplos
Detecção (<i>sensing</i>)	Monitoramento de novos insumos	Uso da madeira <i>Pinus Elliotti</i>
Apreensão (<i>seizing</i>)	Adaptação do modelo de negócios: - Desenvolvimento de novos produtos - Redesenho dos processos de fabricação	- Necessidade de novo design de produtos - linha reta - Necessidade de novos procedimentos na manufatura - Necessidade de novas máquinas e equipamentos
Transformação e renovação contínuas (<i>reconfiguring</i>)	Capacitação da mão de obra	Treinamento dos trabalhadores para lidarem com o novo tipo de madeira

Figura 4 – Capacidades dinâmicas a partir da substituição da principal matéria-prima da fabricação de móveis

Fonte: Dados da pesquisa.

4.1.2 Crises econômicas

O ambiente de negócios é influenciado por políticas públicas relacionadas à economia, tributação, legislação, dentre outras (#4). Contudo, os pequenos negócios estão à margem, *a priori*, impossibilitados de conseguir influenciar ou decidir sobre essas políticas. Em particular, as indústrias foram impactadas fortemente pela crise econômica do período 2005-2008 no Brasil, mas também afetadas por fatores econômicos do exterior. O nível de consumo no mercado interno e a exportação caíram drasticamente, resultando em perdas acentuadas nas vendas (#9).

O polo moveleiro na região do Alto Vale do Rio Negro em Santa Catarina é responsável pelo maior percentual na exportação de móveis do Brasil (IEMI, 2022).

Dessa forma, a política cambial afeta as indústrias moveleiras tanto na importação de insumos acarretando o aumento do custeio produtivo e, conseqüentemente, perda de competitividade nos mercados interno e externo (#4).

Por exemplo, na crise econômica cambial de 2006, uma das empresas para adaptar-se às mudanças na taxa de câmbio, passou a atuar como terceirizada para outras empresas exportadoras, porque a compra de determinadas matérias-primas não era viável devido à mudança no preço (#8). Outro pequeno negócio teve que reformular as categorias de clientes, deixando de focar somente no segmento de terceirização de componentes para as indústrias moveleiras exportadoras. Neste caso, também passou a produzir produtos próprios (#6). Notadamente, observa-se a readequação e inovação da empresa nos processos e produtos reposicionando-se junto ao mercado para obtenção de resultados e vantagens competitivas (Breznik & Hisrich, 2014).

Quando o mercado passa a ser recessivo também há impactos no fluxo de caixa das empresas, gerando a busca por capital de terceiros no mercado financeiro. Mas, em um mercado recessivo, o risco da operação gera a tendência de ter um aumento no custeio na captação de financiamentos. A crise de 2005 foi a mais o mais grave e custou caro porque gerou muitas dívidas (#9). A política econômica em relação à liberação de crédito por parte do governo foi com juros mais altos influenciando fatores relacionados ao varejo gerando a baixa nas vendas (#4).

Outra consequência de um ambiente recessivo é a necessidade de as empresas ajustarem o custeio e despesas para fazer frente à diminuição nas vendas. Isso pode ocasionar na necessidade de diminuição no quadro de colaboradores da empresa para redução de custeio. Conseqüentemente, com impactos na motivação e

produtividade da equipe, no conhecimento que permanece na organização. Segundo o entrevistado #5, embora tiveram que demitir, foi uma decisão acertada, pois o prejuízo da empresa seria maior. Além disso, a migração da força de trabalho, para outros setores e outras cidades prejudicou a capacidade produtiva das indústrias moveleiras (#4). Percebe-se no contexto a necessidade de reter conhecimento na organização como sustentação para manter vantagens competitivas (Cyfert et al., 2021).

A Figura 5 resume as capacidades dinâmicas desenvolvidas a partir desse evento.

Capacidades dinâmicas	Microfundamentos	Exemplos
Detecção (<i>sensing</i>)	NA	NA
Apreensão (<i>seizing</i>)	Adaptação do modelo de negócios: • Entrada em novos mercados • Desenvolvimento de novos produtos	• Reformular as categorias de clientes • Atuar como terceirizada • Produzir produtos próprios
Transformação e renovação contínuas (<i>reconfiguring</i>)	• Readequação (redução) da força de trabalho • Mudança no conhecimento organizacional	• Diminuição no quadro de colaboradores da empresa para redução de custo • Perda do conhecimento da organização

Figura 5 – Capacidade dinâmicas a partir de eventos relacionados a crises econômicas.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.1.3 Pandemia da Covid-19

O evento mais recente que afetou significativamente o ambiente de negócios relatado pelos gestores das indústrias moveleiras foi a pandemia da Covid-19, um evento sanitário de abrangência global, que gerou dúvidas quanto às ações governamentais e à incerteza de como o mercado reagiria a esse evento (#7). Nos pequenos negócios moveleiros, inicialmente, as atividades econômicas foram

paralisadas em função do *lockdown* acarretando redução das vendas. Quando houve a retomada da produção, foi de forma reduzida (#4 e #8).

Com a necessidade de reequilibrar o fluxo de caixa e o capital de giro para manter os negócios ativos, as organizações utilizaram benefícios, como os financiamentos disponibilizados pelo governo (#9). Mas, em virtude da restrição de deslocamento das pessoas, ocorreu uma mudança no comportamento de consumo. As pessoas passaram a ficar mais tempo nas suas residências e passaram a priorizar a realização de reformas nas dependências e substituir os móveis atuais por novos resultando em um aquecimento significativo no consumo, tanto no mercado nacional quanto no mercado internacional (#1). Ou seja, a pandemia da Covid-19 teve um efeito positivo neste setor, aumentado as vendas devido à mudança no comportamento do mercado consumidor (#3).

As mudanças ocorridas no mercado consumidor ocorreram de forma muito rápida requerendo das empresas a compreensão sobre essa situação e a forma como aproveitar as oportunidades (Eisenhardt & Martin, 2000). Nos momentos de elevação da demanda por produtos as indústrias necessitaram realizar investimentos na ampliação da capacidade produtiva (#6).

Para aumentar a produção, uma das primeiras ações foi adquirir ou adequar máquinas e equipamentos. Isso permitiu a indústria ampliar a quantidade de produtos a serem produzidos para atender ao aumento da demanda (#7). Devido ao aumento na demanda a indústria moveleira necessitou readequar o quadro de recursos humanos com a contratação de mais colaboradores (#6). Ao contratar mais colaboradores surgiram outras necessidades relacionadas ao desenvolvimento organizacional, como integração, capacitação, retenção da mão-de-obra. A empresa

precisou ter pessoas mais bem qualificadas nos processos (#4).

Com isso, os gestores organizacionais passam a ter o desafio de conseguir organizar e realizar ações no curto prazo que viabilizassem a utilização dessa mão-de-obra com eficiência para permitir a empresa obter resultados sustentáveis. Para Farzaneh, et al., (2022) o capital humano está ligado as capacidades dinâmicas.

As indústrias necessitaram ser produtivas para manter a competitividade. As linhas de produção precisam ser eficientes e eficazes utilizando os recursos da melhor maneira. As indústrias realizaram ações de ajustes no leiaute produtivo para tornar a produção mais fluída e melhoraram os processos de manufatura com métodos e técnicas relacionadas a gestão da produção e da qualidade. A empresa necessitou ser mais efetiva, eficiente, eficaz, nos processos (#4). Com o aumento muito grande da demanda por produtos moveleiros e a entrada de pedidos acima da capacidade de vendas foi alterado o leiaute da empresa (#7). Ou seja, evidenciaram-se procedimentos realizados para adequar os recursos relacionados aos processos e rotinas organizacionais, bem como na realização de investimentos na estrutura fabril (Katkalo et al. 2010).

No período da pandemia, a empresa se desenvolveu muito por causa que a demanda era acima da capacidade produtiva e fomos atrás de recursos adquirindo maquinário para dar conta da produção e com isso aumentamos faturamento (#6). Com o aumento muito grande da demanda por produtos moveleiros e a entrada de pedidos acima da capacidade de vendas foram compradas novas máquinas (#7). Também ocorreu uma mudança junto aos canais de vendas com o *e-commerce* se tornando um dos principais meios para os consumidores adquirirem produtos (#4, #6), acarretando um aumento grande nas vendas (#10).

Consequentemente, houve um desequilíbrio na oferta na cadeia produtiva gerando aumento dos preços de insumos e matérias-primas. Também afetou os prazos de entrega dos fornecedores gerando a necessidade de a indústria moveleira buscar alternativas para reequilibrar o fluxo produtivo. Aumento desenfreado nos pedidos de produtos para vender (#7). Na época da pandemia a empresa expandiu as vendas de produtos para atender o aumento na demanda tanto no mercado interno como também passamos a exportar (#10).

Outro efeito foi a necessidade de maior estoque de matéria-prima, demandando melhorias no planejamento logístico de recebimento de matéria-prima, o que levou à busca por novos fornecedores (#2). Algumas organizações também tiveram que modificar os produtos e utilizar outras matérias-primas para aproveitarem as oportunidades do aumento da demanda (#3). Outra ação foi a substituição da embalagem de papelão por embalagem de *stretch*, um plástico reciclável, de menor custo e com a mesma eficácia (#10).

Finalmente, outro desafio para as indústrias relaciona-se à restrição da disponibilidade de mão-de-obra, afetando a capacidade de produção (#1) e o aumento do custo da força de trabalho (#4). Por exemplo, tiveram que aumentar o número de horas de trabalho dos funcionários para atender o aumento da demanda por produtos moveleiros (#9). Com a necessidade de aumentar a produção, as indústrias moveleiras tiveram que absorver e repassar ao mercado consumidor o aumento dos custos nos processos produtivos relacionados à matéria-prima e mão de obra (#4). Isso resultou na elevação dos preços de venda.

Mas, mesmo com o aumento dos preços o mercado manteve-se aquecido impactando na elevação do faturamento das empresas. Os empresários precisaram

controlar o nível de produção para o que podia produzir e não ao que se conseguia vender (#8). Assim, houve aumento nas vendas, mas com uma margem de contribuição menor (#4).

A Figura 6 resume as capacidades dinâmicas desenvolvidas a partir desse evento.

Capacidades dinâmicas	Microfundamentos	Exemplos
Detecção (<i>sensing</i>)	Mudança no comportamento de consumo	Restrição de deslocamento das pessoas
Apreensão (<i>seizing</i>)	Adaptação do modelo de negócios: • Mudança dos canais de vendas • Redesenho dos processos de fabricação Reformulação do planejamento logístico de recebimento de matérias-primas e outros fornecimentos	• E-commerce se torna um dos principais meios para os consumidores adquirirem produtos • Modificação dos produtos • Busca por novos fornecedores e novas matérias-primas • Substituição da embalagem
Transformação e renovação contínuas (<i>reconfiguring</i>)	Readequação (aumento) da força de trabalho Readequação (melhoria) dos processos de manufatura e capacidade produtiva	Aumento do número de horas de trabalho dos funcionários Aumento da demanda por produtos

Figura 6 – Capacidade dinâmicas a partir do evento da pandemia Covid-19.
Fonte: Dados da pesquisa.

4.1.4 Pós-Pandemia da Covid-19

Ao término da pandemia, gradativamente, o consumo por produtos diminuiu e o setor de serviços aqueceu significativamente. Isso forçou as indústrias a terem que readequem-se ao novo ambiente de negócios e reverem as estratégias, os processos de manufatura, e os canais de venda (#3). No pós-covid-19, ocorreu diminuição nas vendas pelas lojas físicas e *e-commerce*, obrigando uma das organizações a atuar com exportação, acarretando 90% sobre o faturamento total (#6). O pós-pandemia fez uma delas a desenvolver outros *designs* de produtos para

encontrar o público que ainda estava e está comprando (#3). Observa-se a necessidade de utilização de designs de produtos para realização da adequação ao ambiente de negócios (Hartmann & Germain, 2015).

A Figura 7 resume as capacidades dinâmicas desenvolvidas a partir desse evento.

Capacidades dinâmicas	Microfundamentos	Exemplos
Detecção (<i>sensing</i>)	Mudança no comportamento de consumo	Aumento do setor de serviços
Apreensão (<i>seizing</i>)	Adaptação do modelo de negócios: • Entrada em novos mercados • Desenvolvimento de novos produtos	• Exportação • Novos <i>designs</i>
Transformação e renovação contínuas (<i>reconfiguring</i>)	NA	NA

Figura 7 – Capacidade dinâmicas a partir do evento pós-pandemia Covid-19.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.1.5 Dinâmica no mercado consumidor

Outro evento externo recorrente que afeta as indústrias moveleiras está ligado ao comportamento do consumidor, que ao longo do tempo, tem passado por diversas alterações na forma, necessidades e desejos de consumo. Trata-se de momentos que impactam o ciclo de vida dos produtos das organizações, resultando na necessidade de novos lançamentos, adequações e revitalizações do portfólio de produtos, bem como redirecionamentos para outros mercados consumidores.

Por exemplo, o lançamento do produto *rack* de móveis com um preço competitivo resultou no aumento das vendas, proporcionando um crescimento acelerado (#5). Outro exemplo ilustra a necessidade de migrar de um mercado consumidor para outro em função de renda. Em determinado momento está vendendo

para classe média e quando o consumo diminui no âmbito nacional, força a migração para um nível de consumo mais popular (#8).

As indústrias moveleiras centram os esforços principalmente nos processos de manufatura, por vezes, negligenciando a área mercadológica. Por isso, não basta entregar somente um produto com qualidade ao mercado, mas apresentá-lo com as atributos e benefícios com valores agregados. Daí a necessidade de as organizações estarem atentas às tendências e mudanças no mercado, procurando se apropriarem das oportunidades. Em função dessas ações, uma das empresas percebeu um aumento da credibilidade e, por conseguinte, uma grande alavancagem nas vendas, depois da participação em feiras nacionais (#7).

As indústrias compreenderam a necessidade de agregar valor aos produtos e marca para diferenciarem-se no mercado por meio de movimentações mundiais, a exemplo da conscientização sobre preservação ambiental. Uma das empresas participou do projeto Biomóvel, que tinha por objetivo disponibilizar produtos ecologicamente corretos certificados para o mercado consumidor (#6). Destaca-se a adequação dos produtos e processos para fazer frente ao ambiente de negócios (Kay, Leih, & Teece, 2018).

Em resumo, esses quatro eventos já revelam diversas capacidades dinâmicas de detecção (*sensing*), apreensão (*seizing*) e reconfiguração (*transforming*).

A Figura 8 resume as capacidades dinâmicas desenvolvidas a partir desse evento.

Capacidades dinâmicas	Microfundamentos	Exemplos
Detecção (<i>sensing</i>)	Mudança no comportamento de consumo	Aumento do setor de serviços
Apreensão (<i>seizing</i>)	Adaptação do modelo de negócios: • Entrada em novos	• Exportação • Novos <i>designs</i> • Certificação ambiental

	mercados • Desenvolvimento de novos produtos	
Transformação e renovação contínuas (<i>reconfiguring</i>)	NA	NA

Figura 8 – Capacidades dinâmicas a partir de eventos relacionados a dinâmica do mercado consumidor.

Fonte: Dados da pesquisa.

Em resumo, alguns microfundamentos revelados até então, *a priori*, se repetem, a exemplo de desenvolvimento de novos produtos, entrada em novos mercados e readequação da força de trabalho, em função da força do evento (novidade, disrupção e criticidade), espaço do evento (direção, origem e dispersão) e do tempo do evento (duração e timing) (Morgeson et al., 2015).

Ao longo das entrevistas foram identificadas outros microfundamentos, além dos elencados acima, conforme discussão a seguir.

4.2 CAPACIDADES DINÂMICAS DE DETECÇÃO – *SENSING*

A Figura 9 revela que os pequenos negócios moveleiros da amostra aplicam um conjunto robusto de microfundamentos voltados à capacidade dinâmica de detecção. As práticas observadas abrangem a coleta e o processamento de informações de mercado por meio de pesquisas formais e informais, análises de mercado, prospecção de novos clientes, relacionamento com fornecedores, participação em eventos comerciais e monitoramento de canais digitais.

Subcapacidades	Microfundamentos	Descritivo	Relatos
Triagem de oportunidades e riscos	Pesquisas de mercado	Realização e processamento de pesquisas de mercado primárias e secundárias com foco em comportamento e necessidades do mercado.	Pesquisas para entender principalmente nossos clientes, como nos veem, o precisamos fazer e estar melhorando (#1). Pesquisa de mercado para saber qual o tipo de produto, o que o cliente está consumindo, quais as características do imóvel e quais necessidades de adequação do produto moveleiro (#3). Utilizamos pesquisas de forma informal conversando com os concorrentes, pedindo os orçamentos, vendo o que estão usando, como estão fazendo propaganda para ver o que estão inventando (#9).
Triagem de oportunidades e riscos	Análise de mercado	Analisar dados e informações mercadológicas para desenvolvimento e adequação de produtos	A empresa trabalha na busca constante de antecipar as necessidades do mercado e desenvolver novidades a serem aplicadas nos produtos (#10)
Triagem de oportunidades e riscos	Prospecção de mercado	Pesquisas de prospecção de mercado para identificar oportunidades e características do mercado	Para a abertura de novos mercados ou até outros nichos foi utilizada uma ferramenta para prospectar clientes envolvendo um trabalho de análise de dados, informações de estatísticas demandando tempo e foco de uma pessoa (#4).
Triagem de oportunidades e riscos	Relacionamento comercial com fornecedores	Interação com fornecedores para identificar oportunidades e aplicabilidades de novos insumos e materiais	Quando a empresa recebe a visita desses fornecedores permite conversarmos sobre novidades, possíveis inovações para aplicar no produto, novas formas construtivas para o nosso produto pela possibilidade de utilização de algum outro tipo de material, as tendências do que estarão fornecendo a frente (#1). Acompanhando o que está acontecendo no mercado em termos de vendas, as novidades, o preço deles, a política deles (#8).
Triagem de oportunidades e riscos	Participação em eventos comerciais	Participação em feiras como expositor ou visitante para compreender o que está sendo ofertado e as tendências de consumo	Participação em feiras de negócio para ter contato direto com o mercado no geral, mercado corporativo, com arquitetos, designers, lojistas, compradores, negociar, receber feedback e obter informações (#1). Observamos quais produtos a concorrência está vendendo e procurarmos sempre inovar com produto diferenciados (#5)
Triagem de	Marketing digital	Acompanhamento dos	Analisar e acompanhar o e-

Subcapacidades	Microfundamentos	Descritivo	Relatos
oportunidades e riscos		canais digitais para compreender as movimentações, comportamentos, tendências e direcionamentos do mercado.	commerce, internet (#8) Observamos as empresas concorrentes que entendemos como referências no mercado há um bom tempo pelas redes sociais, Instagram, site, plataformas digitais onde divulgam os produtos, eventos e às vezes até parte da sua estratégia (#1)
Triagem de oportunidades e riscos	Metodologia de priorização - ABC	Identificação e canalização de recursos para atendimento prioritário a clientes de alto impacto nos resultados organizacionais	Realizamos análise pela metodologia curva ABC, vendas por produtos, por representantes comerciais, por região (#1)
Reconhecendo recursos valiosos	<i>Customer Relationship Management - CRM</i>	Utilização de sistema de gerenciamento e relacionamento com o mercado consumidor para verificação e análise sobre o mercado	A empresa desenvolveu ferramentas para ter disponível o maior número de informações acerca do produto, prazos de entrega, precificação, descontos, à prestação de serviço, para quando for abordar o cliente tenha todo o subsídio possível em termos de informação (#4). A empresa realiza análise de dados porque dispõe de controles de compra e monitoramos mensalmente. Percebendo alguma anomalia nos números a empresa já entra em contato com os representantes e clientes (#7).
Networking e intercâmbio com as partes interessadas	Networking e parcerias comerciais	Rede de contatos comerciais detentores de dados e informações sobre mercado, produtos, consumo, entre outros	O networking que os sócios possuem de relacionamentos comerciais anteriores com a cadeia de fornecedores e com clientes (#1) Trata-se do trabalho realizado pelos representantes comerciais e os designers que trazem informações sobre o mercado (#1). O trabalho do representante comercial que socializa informações de mercado com a fábrica. Daí a importância da contratação de representantes comerciais (#4). Utilização da parceria com a empresa comercial para usar a inteligência comercial deles e compreender o que o mercado está querendo para produzirmos e vendermos os produtos (#8).
Networking e intercâmbio com	Marketing direto	Realização de contatos comerciais	Setor comercial realizando contato direto junto ao cliente final (#3).

Subcapacidades	Microfundamentos	Descritivo	Relatos
as partes interessadas		diretos junto ao mercado consumidor para identificar oportunidades e alterações de tendências de consumo	Uma ferramenta que está se tornando muito importante no processo são as mídias digitais. Para criar ações voltadas a um determinado mercado, a um determinado público, a uma determinada faixa etária (#4). Interagir com donos de loja para compreender o que estão interessados em comprar (#8).
Institucionalizar a geração de ideias	Gestão participativa	Envolvimento direto dos colaboradores para desenvolvimento de ideias e sugestões	Trabalhar administração participativa com o envolvimento dos funcionários nas decisões sobre os processos manufatureiros (#3)
Experimentação	Desenvolvimento de protótipos	Realização de protótipos e testes de produto	Realização de testes para ver se os componentes, insumos, matérias-primas podem ser utilizados no processo produtivo (#2)

Figura 9 – Capacidade dinâmicas de detecção dos pequenos negócios moveleiros.

Fonte: Dados da pesquisa.

A prática de coleta, análise e prospecção de informações mercadológicas confirma o papel central da triagem contínua de oportunidades e riscos na detecção de mudanças ambientais (Teece, 2007; Leemann & Kanbach, 2021). O desenvolvimento de redes de contatos comerciais e a utilização de representantes para socialização de informações ilustram o uso do *networking* e intercâmbio com stakeholders como elemento-chave para aprimorar a capacidade de *sensing* (Inigo et al., 2017). A promoção da gestão participativa e a realização de experimentos e protótipos reforçam a importância da institucionalização da geração de ideias e da experimentação como mecanismos internos de inovação incremental e adaptação (Muhic & Bengtsson, 2019; Day & Shoemaker, 2016). Por fim, o uso de CRM e análise pela metodologia ABC está alinhado ao microfundamento de reconhecimento de recursos valiosos, essencial para priorizar investimentos estratégicos em clientes, mercados e produtos (Kindström et al., 2013).

Contudo, esses dados mostram algumas restrições de atuação desses pequenos negócios. Embora as práticas de detecção estejam bem estruturadas, a maioria dos microfundamentos relatados foca na identificação de tendências já estabelecidas, sugerindo uma atuação ainda predominantemente reativa. A literatura (Teece, 2018) destaca que a detecção eficaz deve antecipar e moldar tendências futuras, e não apenas responder a elas.

As práticas de *networking* e prospecção concentram-se no ecossistema imediato de fornecedores, clientes e concorrentes diretos. A ampliação do escopo para fontes de inovação não convencionais, como universidades ou *startups*, não foi evidenciada, o que poderia limitar o acesso a inovações mais disruptivas (Teece, 2007). Apesar da gestão participativa e da realização de protótipos, não foram relatadas práticas de sistematização contínua da inovação, como ciclos formais de aprendizagem, que seriam mais coerentes com a institucionalização plena da geração de ideias (Muhic & Bengtsson, 2019).

Limitações à parte, esses microfundamentos de detecção demonstram que, mesmo com restrições de recursos, os pequenos negócios conseguem desenvolver processos estruturados e multifacetados para capturar sinais do ambiente de negócios, antecipar mudanças e identificar possibilidades de inovação e reposicionamento estratégico. Ou seja, apesar do porte e limitações, as pequenas empresas são capazes de adotar práticas associadas às capacidades dinâmicas típicas de organizações mais complexas, como sugerem também Eisenhardt & Martin (2000) e Teece (2018).

4.3 CAPACIDADES DINÂMICAS DE APREENSÃO – SEIZING

A Figura 10 evidencia que os pequenos negócios moveleiros mobilizam uma diversidade de microfundamentos gerenciais que contribuem para a capacidade dinâmica de apreensão, conforme descrita por Teece (2007; 2018) e operacionalizada por Leemann e Kanbach (2021). As práticas observadas apontam para a habilidade de capturar valor por meio da mobilização de recursos, adaptação de modelos de negócios e redesenho de processos organizacionais, aspectos centrais dessa capacidade.

Subcapacidades	Microfundamentos	Descritivo	Relatos
Captação e alavancagem de recursos	Sistemas da qualidade (<i>Lean Manufacturing</i>)	Desenvolver e implementar filosofia da qualidade para melhoria contínua junto aos processos organizacionais	Utilizamos programas de melhoria nos processos e gestão na empresa como <i>Lean Manufacturing</i> (#1) Busca contínua de melhorias na produção, novas forma para aproveitamento do material, redução do tempo de produção (#2). A empresa está muito focada na melhoria da manufatura da fábrica. Na melhoria do leiaute produtivo, revisão e aquisição de equipamentos diminuição do desperdício de tempo melhorando o transporte de produto e peças de um setor para outro (#6)
Captação e alavancagem de recursos	Sistema de gestão do planejamento de recursos da produção - MRP	Utilização de sistema MRP para planejamento dos recursos de produção e controlar a utilização dos insumos e matéria-prima a serem empregados nos produtos na manufatura	A empresa trabalha sistema de MRP no processo produtivo (#1)
Estruturação da avaliação e tomada de decisão	Monitoramento sistêmico do desempenho das máquinas da manufatura	Sistemática de controle e acompanhamento do desempenho das máquinas nas linhas de produção	Realização de estudos sobre o desempenho e eficiência das máquinas utilizadas na manufatura para verificar se são apropriadas ou se deverão ser substituídas por alguma outra tecnologia melhor (#2)
Captação e alavancagem de	Estudo de leiaute produtivo	Adequação do leiaute produtivo para	Análise e melhoria do fluxo produtivo (#9)

Subcapacidades recursos	Microfundamentos	Descritivo	Relatos
		viabilização na produção de novos produtos	
Entrar em novos mercados e tecnologias	Desenvolvimento de produtos	Disponibilizar produtos com agregação de valor nos produtos e foco no mercado	Desenvolver produtos com design próprios para atender ao mercado de classe média alta e classe alta cuja manufatura seja mais rápida, simples que necessite menos mão-de-obra para produzir uma quantidade maior com menos recursos (#8)
		Realização de protótipos e testes de produto	Realização de testes para ver se os componentes, insumos, matérias-primas podem ser utilizados no processo produtivo (#2)
		Desenvolvimento de design de produto	Técnicas de design de produção com utilização de novas matérias-primas que estão aparecendo não só aqui no Brasil, na Europa, em outros mercados (#8)
		Elaboração de projeto técnico do produto	Elaborar o projeto técnico do produto, com as especificações técnicas e procedimentos produtivos adequados para a linha de produção da empresa (#9)
		Utilização de parceiros técnicos no desenvolvimento de produtos	São envolvidos fornecedores no desenvolvimento de novos produtos que apresentam novidades em relação a matérias-primas e insumos que podem ser utilizados e quais não são mais adequados (#10).
Entrar em novos mercados e tecnologias	Marketing digital	Desenvolver os canais digitais para promoção, captação e interatividade com o mercado consumidor	A empresa passou a trabalhar com o canal digital, principalmente porque trabalhamos com o mercado de média alta decoração. A empresa fez uma parceria com a empresa V4 para desenvolver e trabalhar as nossas redes sociais, Google, Facebook, Instagram, entre outras plataformas (#1)
Captação e alavancagem de recursos	<i>Customer relationship management CRM</i>	Trabalhar com relacionamento com o mercado com a utilização de sistema de gerenciamento de	A empresa tem um CRM ligado a essas plataformas digitais e ao MRP da empresa. Isso tem permitido extrair muita

Subcapacidades	Microfundamentos	Descritivo	Relatos
		consumidores	informação do nosso cliente lojista como até mesmo do consumidor final do consumidor final. Também direcionar o consumidor final para o lojista (#1)
Empreendimentos conjuntos e parcerias	Relacionamento e parcerias comerciais	Desenvolver relacionamento e empreendimento conjunto por meio de redes de contatos comerciais	Utilização do representante comercial para estar próximo aos clientes e ouvir as necessidades dele (#4)
Empreendimentos conjuntos e parcerias	Marketing de relacionamento	Desenvolvimento do processo de vendas por meio de relacionamento com o mercado consumidor	Trabalhar o processo de vendas envolvendo procedimentos para manutenção de clientes, reativação de clientes, identificação do comportamento de vendas relativas ao produto (#4) Por ser uma empresa pequena para aproveitar os oportunidade de negócios é através do relacionamento com o cliente demonstrando os valores organizacionais da empresa, como confiabilidade, solidez do mercado com 40 anos, parceria (#6)
Empreendimentos conjuntos e parcerias	Desenvolvimento de rede de negócios	Parceria comercial para desenvolvimento de projetos comerciais envolvendo o desenvolvimento de produtos ao acesso a mercado	Parceria comercial com uma empresa comercial especializada em venda de móveis que desenvolve o design do produto e quais serão os materiais a serem utilizados, divulga o produto junto ao mercado e realiza a comercialização e venda baseado no que o mercado está procurando. A nossa empresa só produz e faz o faturamento (#8)
Captação e alavancagem de recursos	Desenvolvimento de canais comerciais	Desenvolver canais de relacionamento, vendas e distribuição diferenciados para retroalimentar a inteligência comercial da empresa	A empresa foca no setor comercial, no desenvolvimento dos canais de venda buscando equilibrar os esforços na captação de novas oportunidades (#10)
Empreendimentos conjuntos e parcerias	Desenvolvimento de rede de relacionamento empresarial	Participação e utilização de rede de relacionamentos empresariais	Participação em associações e sindicatos empresariais para saber o que está acontecendo (#3)

Subcapacidades	Microfundamentos	Descritivo	Relatos
			Tendo relacionamento com outras empresas, entre gestores para troca de informações (#3)
Definição de estratégias e táticas	Gestão e planejamento estratégico	Desenvolver a gestão estratégica organizacional com visão de longo prazo e posicionamento de mercado	A empresa desenvolve e utiliza-se de planejamento estratégico. Com isso percebemos que conseguimos um engajamento e comprometimento muito forte das pessoas, um trabalho mais cooperativo e muito mais fácil de tirar determinados projetos do papel (#1). Realização de reuniões semanais internas para avaliação do desempenho interno e análise do ambiente mercadológico gerando um planejamento interno envolvendo a diretoria, supervisor e compras nas definições das adequações a serem trabalhadas (#3) Trabalhar como indústria produtora atendendo as demandas de empresa comercial com marca própria e trabalhar com inteligência comercial trazendo os produtos a serem produzidos (#8)
Estruturação da avaliação e tomada de decisão	Acompanhamento e monitoramento de resultados	Verificação do desempenho organizacional para identificação de oportunidades de melhorias	A empresa realiza acompanhamento de perto sobre o desempenho organização para poder identificar as possibilidades de oportunidades (#1)
Estruturação da avaliação e tomada de decisão	Agilidade no processo de decisão	Processo de decisão descentralizado, desburocratizado e ágil exercido pelos setores organizacionais nos diversos níveis hierárquicos	Conseguimos tomar decisões rapidamente e mudar o rumo dos negócios como redefinindo o mix de produtos, segmentos de mercado que iremos atuar (#6).
Moldando ecossistemas e mercados	Envolvimento de stakeholders nas ações organizacionais	Desenvolvem ações e atividades em conjunto com os stakeholders alinhados as estratégias da empresa	A empresa foca ações junto a uns 20% dos clientes que são responsáveis por 70 a 80% dos resultados da empresa em vendas e possibilitam a manutenção dos resultados no curto espaço

Subcapacidades	Microfundamentos	Descritivo	Relatos
			de tempo (#1) Utilizamos assessorias externas junto a manufatura da fábrica e na parte administrativa (#5) São envolvidos fornecedores no desenvolvimento de novos produtos que apresentam novidades em relação a matérias-primas e insumos que podem ser utilizados e quais não são mais adequados (#10)

Figura 10 – Capacidades dinâmicas de apreensão dos pequenos negócios moveleiros.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados convergem fortemente com o modelo teórico de capacidades dinâmicas de apreensão proposto por Teece (2007; 2018) e operacionalizado por Leemann e Kanbach (2021). Por exemplo, as práticas de alavancagem de recursos via Lean, MRP e CRM reforçam a importância de otimizar o uso dos ativos organizacionais, como indicado por Dixon et al. (2014). A orientação à inovação de produto e ao desenvolvimento de novos mercados, com apoio de parceiros técnicos, confirma a subcapacidade de adaptação de modelos de negócio e entrada em novas tecnologias, conforme Mousavi & Bossink (2017) e Day & Shoemaker (2016). E a articulação de redes comerciais e de relacionamento empresarial reafirma a relevância da formação de parcerias e ecossistemas estratégicos, conforme Alinaghian et al. (2020) e Mousavi & Bossink (2017). Por fim, a utilização de ferramentas digitais e o foco no relacionamento com o cliente por meio do marketing e CRM evidenciam que essas empresas, mesmo com restrições, adotam práticas que aumentam sua capacidade de captura de valor, o que vai ao encontro das ideias de Gebauer (2011).

Contudo, o foco está mais na eficiência e menos na inovação de ruptura. As ações observadas priorizam melhorias incrementais de produtos e processos, com pouca evidência de mudanças estruturais profundas ou disrupções estratégicas. Isso parece indicar uma apreensão voltada mais à adaptação do que à reinvenção, em contraste com o que Teece (2018) descreve como transformação proativa de modelos de negócio. Embora haja acompanhamento de desempenho, há pouca menção a indicadores sofisticados ou modelos analíticos para apoiar decisões estratégicas, o que limita a eficácia da subcapacidade de estruturação da avaliação e tomada de decisão (Mousavi & Bossink, 2017). Além disso, há um envolvimento restrito de *stakeholders* no redesenho de estratégias. Ou seja, ainda que haja parcerias técnicas e comerciais, o envolvimento de *stakeholders* nas decisões estratégicas centrais — como redesenho do portfólio, definição de posicionamento ou cocriação de soluções — aparece de forma tímida. A literatura sugere que um envolvimento mais profundo é essencial para moldar mercados e ecossistemas (Mousavi & Bossink, 2017).

4.4 CAPACIDADES DINÂMICAS DE TRANSFORMAÇÃO — RECONFIGURING

Os dados apresentados na Figura 11 evidenciam a mobilização de um conjunto expressivo de microfundamentos voltados à capacidade dinâmica de transformação pelas pequenas empresas moveleiras analisadas. Tais microfundamentos indicam a habilidade dos gestores em realinhar recursos e estruturas organizacionais de maneira ágil, promovendo ajustes na lógica de funcionamento da empresa diante de transformações no ambiente de negócios — o que está em consonância com a definição de transformação proposta por Teece (2007; 2018).

Subcapacidades	Microfundamentos	Descritivo	Relatos
(Re-) estruturação da organização	Marketing digital	Desenvolver os canais digitais para promoção, captação e interatividade com o mercado consumidor	Adaptação organizacional da empresa para trabalhar com o canal digital exigindo mudanças tanto na parte administrativa, comercial como na manufatura (#1)
(Re-) estruturação da organização	Publicidade e propaganda	Adequação da comunicação de produtos e diferenciais da empresa junto ao mercado	Conforme ocorrem mudanças em determinado produto faz com que a empresa tenha que alterar o processo de comunicação buscando apresentar para o mercado os diferenciais e o que está agregando de valor, a exemplo, quando o produto é socioambiental (#10) Desenvolvimento de campanhas promocionais direcionadas a determinadas regiões junto a lojistas, arquitetos, designers, consumidor com poder aquisitivo(#4)
(Re-) estruturação da organização	Desenvolvimento de canais de vendas	Aprimoramento e desenvolvimento dos canais comerciais atuais e novos	Desenvolvimento de processo para realizar a venda direta da fábrica ao lojista não tendo a necessidade de intermédio do representante comercial. Mas não será tirado o representante do processo, pelo contrário, ele receberá boas ferramentas para poder aprimorar e vender melhor (#4)
Adaptação de processos e funções de suporte	Processo de prospecção de mercado	Adequação do processo de prospecção de mercado	Adequação nos processos de prospecção e vendas da empresa (#4)
Adaptação de processos e funções de suporte	Segmentação e reposicionamento de mercado consumidor	Ampliação e diversificação do mercado consumidor	A empresa diversificou a atuação no mercado trabalhando com outros segmentos (#6)
Adaptação de processos e funções de suporte	Adequações em sistema informatizado de informação	Realização de adequações na utilização e processamento do sistema de CRM, MRP e custos para planejamento e controle dos recursos de produção	Realização de melhorias no software de MRP para melhorar a eficiência do atendimento e processos internos, desde a entrada do pedido, liberação para produção na fábrica (#1) Implantado sistema de controle e custo da mercadoria vendida (#2)
Adaptação de processos e funções de suporte	Gestão de suprimentos	Readequação e implementação de métodos relacionados a processos e	Trabalhar com estoques reguladores para atender as demandas dos clientes-chave (#7).

Subcapacidades	Microfundamentos	Descritivo	Relatos
		procedimentos para controlar e gerir estoques.	Mudança na parte produtiva com adaptação de leiaute, nos processos, melhoria na qualidade das matérias-primas e confiabilidade junto aos fornecedores (#6).
Adaptação de processos e funções de suporte	Alteração no leiaute da produção manufatureira	Realização de adequações no leiaute produtivo para viabilizar a melhoria no processo produtivo e a viabilização para absorção de novas oportunidades de atendimento ao mercado com produtos	Mudança de leiaute é quase que constante na empresa (#7). Adequação no leiaute e maquinário no setor produtivo para tornar o processo de manufatura mais ágil (#9)
Adaptação de processos e funções de suporte	Análise e melhoria de processos	Aplicação de metodologias para análise e melhoria de processos organizacionais e produtivos	Análise e melhoria contínua sobre os produtos em linha de produção (#9) Reajustes nos processos de manufatura e operacionais para viabilizar a produção e fazer o produto chegar na loja ou no consumidor (#8)
Adaptação de processos e funções de suporte	Utilização do método Kanban	Adequações nas linhas e fluxos de produção para aumentar a produtividade	Foi implementado o método de gestão Kanban para aumentar a velocidade de entrega e reorganização dos estoques intermediários e finais junto as linhas de produção (#7). Criado ambientes de trabalho no processo produtivo para facilitar o fluxo de produção e aumentar a produtividade e reduzir retrabalhos, perda de qualidade (#3).
Adquirir e fazer circular conhecimento	Capacitação da mão-de-obra	Realização de capacitações contínuas para aprimoramento da mão-de-obra	Aperfeiçoamento contínuo da mão-de-obra da empresa com práticas, novas técnicas (#3) Capacitar as pessoas para exercerem as funções (#1). Determinar e formar as lideranças na organização (#1).
Adquirir e fazer circular conhecimento	Capacitação de colaboradores	Capacitações voltados aos colaboradores para desenvolvimento de conhecimentos e habilidades necessários para realização dos trabalhos	Capacitação da equipe para realizar a manufatura adequada dos produtos (#9)
Adquirir e fazer circular conhecimento	Plano de gestão e desenvolvimento de competências, cargos e salários	Planejamento dos recursos humanos visando a gestão das competências, cargos e salários para	Plano de capacitação de colaboradores anual para permitir as pessoas adquirirem conhecimentos e técnicas produtivas, mas

Subcapacidades	Microfundamentos	Descritivo	Relatos
		aprimoramento e crescimento profissional na organização	também para poderem se desenvolver e crescerem profissionalmente e pessoalmente em conjunto com a empresa (#1) A empresa tem um plano de cargos e salários (#1)
Adquirir e fazer circular conhecimento	Consultoria especializada	Auxílio de consultoria especializada para implementação de métodos e instrumentos na manufatura	Na parte de produção a empresa trabalha de forma contínua com consultoria externa para realizar a implementação de melhorias nos processos manufatureiros. São trabalhados muitos indicadores na produção, indicadores de qualidade, de tempo de máquina de parada, etc. (#7)
Adquirir e fazer circular conhecimento	Organização funcional da empresa	Reestruturação administrativa organizacional da empresa.	Reorganizado o organograma da empresa (#1)
Adquirir e fazer circular conhecimento	Benchmarking	Absorção constante de práticas utilizadas por outras empresas	Realizamos visitação a feiras para identificar novidades e ideias para trazer internamente na empresa para implantar (#5) A empresa passou a realizar visitas a outros polos moveleiros e a outros setores para adquirir conhecimentos (#6)
Adquirir e fazer circular conhecimento	Relacionamento interpessoal	Desenvolvimento do relacionamento interpessoal envolvendo todos os níveis hierárquicos da organização	O relacionamento da gestão próximo e direto com os funcionários tornando-os muito participativos e tendo pouco rotatividade e faltas de pessoal (#3)
Compromisso da gestão de topo	Gestão focada em melhorias organizacionais	Gestão organizacional comprometida em realização de melhorias e adequações junto aos processos de transformação organizacional	Por ser uma empresa pequena os sócios fazem toda a parte administrativa, então o nosso foco sempre é na organização do parque fabril, investindo em tecnologia, em equipamentos e treinamento de pessoas (#6). Uma característica interessante das empresas pequenas é que conseguem, às vezes, do dia para a noite, mudar um processo, criar um processo, se adaptarem a uma nova realidade (#4)
Dispor e reduzir recursos	Adequação de recursos	Adequação na quantidade de recursos humanos e	Em 2018 devido a situação econômica dos Estados

Subcapacidades	Microfundamentos	Descritivo	Relatos
	organizacionais	equipamentos para atender as necessidades de mercado	Unidos, crise imobiliária, ocorreu diminuição nas vendas e precisamos realizar demissões de funcionários (#5) No caso da crise 2005 a 2008 foi a demissão dos funcionários. (#9) Vendemos parte dos equipamentos. (#9)
Mudar a cultura empresarial	Cultura organizacional	Desenvolvimento da cultura organizacional junto ao corpo funcional	Cultura organizacional que busca engajar e manter as pessoas comprometidas na empresa (#10)
Reconfiguração dos recursos internos e externos	Estruturação e desenvolvimento da gestão comercial	Desenvolver equipe e processos mercadológicos para ampliar a participação de mercado por meio de diferenciais comerciais	Ampliação da atuação junto ao mercado com o aumento da equipe comercial, aumento das linhas de produtos, investimentos na apresentação dos produtos por imagens diferenciadas (#7)
Reconfiguração dos recursos internos e externos	Adaptação e reorganização na estrutura comercial	Reorganização da estrutura comercial com foco em ampliar a força comercial para aumentar o <i>marketshare</i>	Adequação na estrutura comercial da empresa (#9). O setor comercial está trabalhando para aumentar a quantidade de clientes e representantes comerciais (#7). Ampliação da atuação junto ao mercado com o aumento da equipe comercial, aumento das linhas de produtos, investimentos na apresentação dos produtos por imagens diferenciadas (#7)
Reconfiguração dos recursos internos e externos	Desenvolvimento de produtos	Adequação dos processos de manufatura de novos produtos	Adequação nos processos de desenvolvimento de produtos (#4)
		Desenvolvimento de novos projetos de design de produtos adequados para as capacidades manufatureiras	Desenvolvimento de projetos de design (#8)
		Desenvolvimento de protótipos de novos produtos para verificação de ajustes e melhorias	Produção de protótipos (#8)
Reconfiguração dos recursos internos e externos	Sistemas informatizados para gestão organizacional	Dispor de tecnologia de informação por sistemas para realizar a gestão organizacional	Utilização de softwares apropriados para realizar a gestão (#4).
Reconfiguração dos recursos internos e externos	Implantação de sistemas da qualidade	Utilização de métodos e sistemas ligados a qualidade para melhoria nos resultados produtivos	Implantação de sistemas de qualidade e indicadores (#5) Implementados procedimentos para envolver

Subcapacidades	Microfundamentos	Descritivo	Relatos
			os funcionários em princípios da qualidade buscando trabalhar melhoria contínua, correção de erros, assertividade (#4).
Reconfiguração dos recursos internos e externos	Aquisição de máquinas e equipamentos	Investimentos na modernização produtiva pela aquisição de máquinas e equipamentos	Adaptações na parte fabril com novos equipamentos e maquinário para aumentar a produtividade (#5). Investimento na aquisição de máquinas novas para conseguir ganho de produtividade (#7)
Reconfiguração dos recursos internos e externos	Ampliação e modernização na infraestrutura fabril	Estruturação do parque fabril para comportar a estrutura para manufatura	Construção de uma fábrica nova e própria (#1). Readequação e reforma de um barracão da empresa para realizar a manufatura da espuma (#2).

Figura 11 – Capacidades dinâmicas de transformação dos pequenos negócios moveleiros

Fonte: Dados da pesquisa.

A mobilização coordenada de mudanças estruturais (desenvolvimento de canais de vendas diretos, a reconfiguração dos fluxos de comunicação e a modernização das estratégias de marketing digital), culturais e operacionais confirma a concepção de transformação como reconfiguração ampla da organização proposta por Teece (2007; 2018). A presença de ações como adoção de tecnologias, melhorias em sistemas de informação, aquisição de equipamentos e novos leiautes produtivos corrobora a ênfase de Makkonen et al. (2014) e Kanninen et al. (2017) na reconfiguração dos recursos internos e funções de suporte como elementos críticos do processo de transformação. A aquisição e circulação de conhecimento, por meio de capacitação, *benchmarking* e consultorias, confirma a importância do aprendizado organizacional contínuo, conforme enfatizado por Dixon et al. (2014). A atuação da gestão de topo como promotora das mudanças está em consonância com Kindström et al. (2013), que destacam o papel estratégico da liderança na efetivação das capacidades dinâmicas.

Embora haja convergências com a literatura de capacidades dinâmicas, a ênfase dessa mobilização coordenada de mudanças está nos ajustes incrementais. A maioria das ações relatadas visa melhorias contínuas e readequações operacionais. Embora essenciais, essas práticas têm menor foco em mudanças radicais de modelo de negócio ou disrupções estratégicas, como destacado por Teece (2018).

Também há um baixo grau de institucionalização de processos de transformação que, ocorrem de forma reativa ou não sistematizada, conduzidas diretamente pela alta gestão. A princípio, não há evidências de estruturas formais para gestão da mudança, o que pode comprometer a escalabilidade e sustentabilidade dessas capacidades.

Por fim, embora haja presença de sistemas informatizados e ações digitais, os dados não indicam iniciativas de transformação digital profunda (ex.: uso de IA, IoT, big data) o que pode limitar o grau de diferenciação tecnológica em um cenário competitivo cada vez mais digitalizado.

5 DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES

Os achados deste estudo elucidam como pequenas empresas do setor moveleiro da região do Alto Vale do Rio Negro, em Santa Catarina, mobilizam capacidades dinâmicas para responder às mudanças do ambiente de negócios. Essas capacidades — categorizadas em detecção (*sensing*), apreensão (*seizing*) e transformação (*transforming*), conforme Teece (2007) — manifestam-se de forma idiossincrática e sensível ao contexto, refletindo as especificidades de empresas de pequeno porte situadas em economias emergentes.

Em consonância com o modelo de capacidades dinâmicas de Teece (2007,

2018), a evidência empírica revela que as pequenas empresas desenvolvem mecanismos de detecção de oportunidades por meio de inteligência de mercado informal, relações diretas com fornecedores e clientes, e estratégias exploratórias de baixo custo, como participação em feiras e *benchmarking* informal. Esses achados corroboram Leemann e Kanbach (2021), que destacam que mesmo sob restrições de recursos, é possível institucionalizar a detecção de oportunidades por meio de estruturas participativas e interação com *stakeholders*. Também refletem o que Teece (2007; 2018) e Leemann e Kanbach (2021) definem como triagem contínua de oportunidades e riscos, bem como a importância do networking como mecanismo de ampliação da inteligência de mercado. Além disso, o uso de protótipos e testes evidencia a prática da experimentação, fundamental para validar ideias antes da sua escalabilidade, conforme apontado por Day e Shoemaker (2016).

No tocante à apreensão de oportunidades, foram identificados ajustes estratégicos como *redesign* de produtos, diversificação de canais e integração do marketing digital — alinhando-se à literatura que aponta a importância da adaptação do modelo de negócios e da captura de valor (Mousavi & Bossink, 2017; Kay et al., 2018). O foco em marketing relacional, parcerias e estratégias centradas no cliente também dialoga com Pundziene et al. (2022), que enfatizam o papel dos ecossistemas colaborativos nesse processo.

Na dimensão de transformação, observou-se a flexibilidade das pequenas empresas na reconfiguração de operações internas, como mudanças de leiaute, qualificação de mão de obra e adoção de métodos enxutos de produção. Essas práticas correspondem aos microfundamentos descritos por Dixon et al. (2014) e Makkonen et al. (2014), que ressaltam o aprendizado organizacional contínuo e a renovação como alicerces da transformação.

Contudo, o estudo também aponta divergências importantes em relação às formulações teóricas tradicionais, especialmente aquelas baseadas em grandes corporações. Enquanto Teece (2012) e Kay et al. (2018) defendem processos estruturados e formalizados, as empresas analisadas neste estudo operam com base em conhecimento tácito, aprendizagem experiencial e rotinas informais. A tomada de decisão tende a ser intuitiva e centralizada, privilegiando a agilidade em detrimento da burocracia — um padrão pouco explorado nos modelos pensados para grandes organizações.

Além disso, embora a literatura destaque uma postura proativa e antecipatória nas capacidades dinâmicas (Eisenhardt & Martin, 2000; Helfat & Winter, 2011), os dados revelam predominância de adaptações reativas, especialmente diante de eventos críticos como crises econômicas e a pandemia de Covid-19. Esses achados se alinham à ideia de capacidades acionadas por eventos disruptivos (Morgeson et al., 2015), sugerindo que, em contextos com escassez de recursos, as empresas dependem de aprendizagem baseada em eventos mais do que de um processo contínuo de desenvolvimento de capacidades.

Os eventos no ambiente de negócios mencionados pelos gestores demonstram determinadas características conforme apresentado na Figura 12.

Eventos	Características
Substituição da matéria-prima central	Situacional
Crises econômicas	Ocasional
Pandemia da Covid-19	Disruptiva
Pós-pandemia Covid-19	Disruptiva
Dinâmica do mercado consumidor	Cíclico

Figura 12 – Eventos que ocorreram no ambiente de negócios dos pequenos negócios moveleiros

Fonte: Dados da pesquisa.

O evento situacional refere-se a um acontecimento que ocorreu devido a um contexto específico, no caso, a carência da disponibilização de matéria-prima madeira nativa utilizada habitualmente na fabricação de móveis. O evento ocasional remete ao entendimento que ocorre em determinados períodos específicos. Já as características de eventos disruptivos implicam na ruptura das formas e procedimentos convencionados e utilizados gerando uma mudança significativa e o evento cíclico apresenta a característica de repetir-se em intervalos regulares (Eisenhardt & Martin, 2000; Leemann & Kanbach, 2021).

As capacidades dinâmicas identificadas neste estudo convergem com os achados de Rashid e Ratten (2021), que analisaram pequenas empresas no Paquistão durante a crise humanitária da Covid-19. Os autores demonstraram que, diante do cenário de incerteza, essas organizações foram capazes de promover ajustes operacionais significativos, tomar decisões estratégicas sob pressão, escutar ativamente os clientes para alinhar suas ofertas às novas demandas do mercado, reconfigurar a composição da força de trabalho e ampliar a visibilidade dos negócios por meio da digitalização.

Em resumo, os resultados revelaram que as empresas analisadas desenvolvem capacidades de detecção, apreensão e transformação de maneira adaptativa, com forte influência do contexto local e de práticas informais, demonstrando que as capacidades dinâmicas também podem emergir em estruturas organizacionais enxutas e não formalizadas. As evidências apontam que, mesmo em ambientes de escassez de recursos, pequenas empresas conseguem construir respostas estratégicas para eventos críticos por meio de aprendizagem experiencial,

redes de relacionamento e práticas incrementais de inovação. Constatou-se que tais capacidades não seguem padrões rígidos de construção, como ocorre em grandes corporações, mas são altamente contextualizadas e dependentes de conhecimento tácito e rotinas adaptativas.

Diante do exposto, uma contribuição relevante deste estudo para a Teoria das Capacidades Dinâmicas é evidenciar como pequenas empresas inseridas em arranjos produtivos locais desenvolvem capacidades dinâmicas contextualizadas, moldadas por seus ecossistemas, redes sociais e tradições industriais. Nessas empresas, a agilidade estratégica emerge não de planejamentos formais, mas da incorporação de saberes locais e da improvisação adaptativa — observação que reforça os argumentos de McKelvie e Davidsson (2009).

Além disso, o estudo amplia a literatura ao aplicar o modelo de capacidades dinâmicas ao universo de pequenos negócios em países em desenvolvimento, contexto ainda pouco explorado (Cyfert et al., 2021; Farzaneh et al., 2022). Oferece evidências empíricas de como essas empresas enfrentam não apenas desafios mercadológicos, mas também barreiras institucionais, carência de crédito, mercados informais e escassez de insumos — fatores muitas vezes ausentes nas análises centradas em economias maduras. Também reforça a necessidade de refinar o modelo de capacidades dinâmicas para contemplar a informalidade organizacional, a dependência da trajetória e a ancoragem territorial das pequenas empresas. Propõe-se integrar a perspectiva dos microfundamentos com teorias institucionais e da estratégia comportamental.

Do ponto de vista prático, os resultados indicam que programas de desenvolvimento empresarial voltados a pequenas empresas devem ir além de

prescrições genéricas e priorizar o fortalecimento da aprendizagem adaptativa, da recombinação de recursos e da capacidade de articulação em redes. Recomenda-se ainda que políticas públicas explorem o potencial dos arranjos produtivos locais como plataformas para o desenvolvimento coletivo de capacidades dinâmicas, estimulando o capital relacional e a difusão de inovações.

A Figura 13 resume a utilização das capacidades dinâmicas pelas pequenas empresas do setor moveleiro da região do Alto Vale do Rio Negro, em Santa Catarina.

Capacidade dinâmica	Subcapacidades	Microfundamentos
Detecção (<i>sensing</i>)	Triagem de oportunidades e riscos	Pesquisa, prospecção e análise de mercado
		Relacionamento comercial com fornecedores
		Participação em eventos comerciais
		Marketing digital
		Metodologia de priorização - ABC
	Reconhecendo recursos valiosos	<i>Customer Relationship Management</i> - CRM
	<i>Networking</i> e intercâmbio com as partes interessadas	Networking e parcerias comerciais
		Marketing direto
	Institucionalizar a geração de ideias	Gestão participativa
Apreensão (<i>sensing</i>)	Experimentação	Desenvolvimento de protótipos
	Captação e alavancagem de recursos	Sistemas da qualidade (<i>Lean Manufacturing</i>)
		Sistema de gestão do planejamento de recursos da produção - MRP
		<i>Customer relationship management CRM</i>
		Estudo de leiaute produtivo
		Desenvolvimento de canais comerciais
	Estruturação da avaliação e tomada de decisão	Monitoramento sistêmico do desempenho e resultados
		Desenvolvimento de processo de decisão
	Entrar em novos	Desenvolvimento de produtos

Capacidade dinâmica	Subcapacidades	Microfundamentos
	mercados e tecnologias	Desenvolvimento de marketing digital
	Empreendimentos conjuntos e parcerias	Desenvolvimento de parcerias comerciais
		Desenvolvimento de marketing de relacionamento
		Desenvolvimento de rede de relacionamento de negócios
	Definição de estratégias e táticas	Gestão e planejamento estratégico
	Moldando ecossistemas e mercados	Desenvolvimento de ações e atividades em conjunto com os stakeholders alinhados as estratégias da empresa
Transformação e renovação contínuas (reconfiguring)	(Re-) estruturação da organização	Marketing digital
		Desenvolvimento de canais de vendas
		Publicidade e propaganda
	Reconfiguração dos recursos internos e externos	Estruturação e desenvolvimento da gestão comercial
		Uso de sistemas informatizados para gestão organizacional
		Adaptação e reorganização na estrutura comercial
		Desenvolvimento de produtos
		Implantação de sistemas da qualidade
		Aquisição de máquinas e equipamentos
		Ampliação e modernização na infraestrutura fabril
	Adaptação de processos e funções de suporte	Implementação de processo de prospecção de mercado
		Segmentação e reposicionamento de mercado consumidor
		Adequações em sistema informatizado de informação
		Gestão de suprimentos
		Alteração no leiaute da produção manufatureira
		Análise e melhoria de processos
		Utilização do método Kanban
	Adquirir e fazer circular conhecimento	Capacitação da mão-de-obra
		Capacitação de colaboradores
		Elaboração de plano de gestão e desenvolvimento de competências, cargos e salários
		Consultoria especializada

Capacidade dinâmica	Subcapacidades	Microfundamentos
		Organização funcional da empresa
		<i>Benchmarking</i>
		Relacionamento interpessoal
	Cultura empresarial	Mudança da cultura organizacional
	Compromisso da gestão de topo	Gestão focada em melhorias organizacionais
	Dispor e reduzir recursos	Adequação de recursos organizacionais

Figura 13 – Capacidades dinâmicas utilizadas pelos pequenos negócios moveleiros.

Fonte: Dados da pesquisa.

6 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo identificar e mapear as ações organizacionais de recombinação de recursos e capacidades utilizadas por pequenos negócios moveleiros brasileiros para responder às mudanças ambientais, com base no modelo de capacidades dinâmicas de Teece (2007). Ao integrar contribuições teóricas e práticas, o presente estudo oferece novas perspectivas sobre como pequenos negócios podem construir vantagem competitiva mesmo em contextos instáveis e desafiadores, reforçando a importância das capacidades dinâmicas como alicerce para a sobrevivência e o crescimento sustentável.

Estudos realizados relacionados à Teoria das Capacidades Dinâmicas demonstram que as grandes empresas as utilizam para criar diferenciais competitivos e adequem-se as mudanças abruptas no ambiente de negócios. Entretanto, poucos estudos empíricos abrangem conhecimentos sobre a utilização pelos pequenos negócios das referidas capacidades dinâmicas (Teece, 2007; Leeman & Kanbach, 2021), particularmente, em economias emergentes.

Entre as limitações deste estudo, destaca-se a amostra que, embora representativa do polo moveleiro de São Bento do Sul, não abrange outros setores ou regiões, o que limita o escopo de comparação. Além disso, a análise está centrada na percepção dos gestores, podendo haver vieses na autodeclaração das práticas organizacionais.

Para avançar no conhecimento sobre capacidades dinâmicas em pequenos negócios, recomenda-se a replicação do estudo em outros setores industriais e regiões do Brasil ou de outros países em desenvolvimento. Outra sugestão é a adoção de abordagens comparativas entre pequenas, médias e grandes empresas para identificar similaridades e especificidades na construção de capacidades dinâmicas. A realização de estudos longitudinais pode ajudar no acompanhamento da evolução dessas capacidades ao longo do tempo e em diferentes ciclos econômicos, bem como a incorporação de múltiplas fontes de dados, como observação direta e análise documental mais aprofundada, a fim de reduzir vieses de percepção.

REFERÊNCIAS

- Aguinis, H., Villamor, I., Lazzarini, S. G., Vassolo, R. S., Amorós, J. E., & Allen, D. G. (2020). Conducting management research in Latin America: why and what's in it for you?. *Journal of Management*, 46(5), 615-636. <https://doi.org/10.1177/0149206320901581>
- Alinaghian, L., Kim, Y. & Srari, J. (2020). A relational embeddedness perspective on dynamic capabilities: a grounded investigation of buyer-supplier routines. *Industrial Marketing Management*, 85, 110-125. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.003>
- Ambrosini, V. & C. Bowman (2009), 'What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>
- Augier, M., & Teece, D. J. (2008). Strategy as evolution with design: The foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system.

- Organization Studies*, 29(8–9), 1187–1208.
<https://doi.org/10.1177/017084060809477>
- Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (2006). Análise da competitividade das principais aglomerações produtivas de móveis da região sul do Brasil. Florianópolis: *BRDE*, 233, 146-147.
- Bellamy, L. C., Amoo, N., Mervyn, K., & Hiddlestone-Mumford, J. (2019). Strategy formation and SMEs: The role played by strategy tools. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(2), 337-367.
- Bhadra, K. V., Kamalanabhan, T. J., & Singh, S. K. (2024). Evolution of dynamic capabilities for business sustainability performance: evidence from the Indian manufacturing sector. *Business Strategy and the Environment*, 33(6), 5583-5605.
<https://doi.org/10.1002/bse.3767>
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A. & Raisch, S. (2016). How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives. *California Management Review*, 58(4), 36-58.
<https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.36>
- Bocken, N. M., & Geradts, T. H. (2020). Barriers and drivers to sustainable business model innovation: Organization design and dynamic capabilities. *Long range planning*, 53(4), 101950. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101950>
- Borocki, J., Radisic, M., Sroka, W., Greblikaite, J., & Androniceanu. (2019). Methodology for strategic posture determination of SMEs. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 30(3), 265–277.
<https://doi.org/10.5755/j01.ee.30.3.21966>
- Boyd, E.D., Morgan, N. A. & Whitler, K. (2017), The criticality of cmo-cio alignment, *Business Horizons*, 60(3), 313–24. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.005>
- Breznik, L., & D. Hisrich, R. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 368–384. doi:10.1108/jsbed-02-2014-0018
- Conboy, K., Mikalef, P., Dennehy, D., & Krogstie, J. (2020). Using business analytics to enhance dynamic capabilities in operations research: A case analysis and research agenda. *European Journal of Operational Research*, 281(3), 656-672.
<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2019.06.051>
- Cui, T. H., Ghose, A., Halaburda, H., Iyengar, R., Pauwels, K., Sriram, S., Tucker, C., & Venkataraman, S. (2021), Informational challenges in omnichannel marketing: remedies and future research. *Journal of Marketing*, 85(1), 103–20.
<https://doi.org/10.1177/0022242920968810>
- Cyfert, S., Chwiłkowska-Kubala, A., Szumowski, W., & Miśkiewicz, R. (2021). The process of developing dynamic capabilities: The conceptualization attempt and the

- results of empirical studies. *Plos One*, 16(4), e0249724. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249724>
- Day, G.S. & Shoemaker, P.J. (2016). Adapting to fast-changing markets and Technologies. *California Management Review*, 58(4), 59-77. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.5>
- Dixon, S., Meyer, K. & Day, M. (2014). Building dynamic capabilities of adaptation and innovation: a study of micro-foundations in a transition economy. *Long Range Planning*, (47),4, 186-205. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.011>
- Easterby-Smith, M., M. A. Lyles & M. A. Peteraf (2009), Dynamic capabilities: current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20, S1–S8. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00609.x>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 10-11, 1105-1121.
- Escobarragan, K., & Becker, F. S. R. (2024). Keeping pace with the digital transformation—exploring the digital orientation of SMEs. *Small Business Economics*, 1-25.
- Farzaneh, M., Wilden, R., Afshari, L., & Mehralian, G. (2022). Dynamic capabilities and innovation ambidexterity: The roles of intellectual capital and innovation orientation. *Journal of Business Research*, 148, 47-59. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.030>
- Feiler, P., & Teece, D. (2014). Case study, dynamic capabilities and upstream strategy: Supermajor EXP. *Energy Strategy Reviews*, 3, 14–20. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2014.05.003>
- Gebauer, H. (2011). Exploring the contribution of management innovation to the evolution of dynamic capabilities. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1238-1250. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.003>
- Hafeez, S., Shahzad, K., & De Silva, M. (2025). Enhancing digital transformation in SMEs: The dynamic capabilities of innovation intermediaries within ecosystems. *Long Range Planning*, 58(3), 102525. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2025.102525>
- Hartmann, J., & Germain, R. (2015). Understanding the relationships of integration capabilities, ecological product design, and manufacturing performance. *Journal of Cleaner Production*, 92, 196–205. doi:10.1016/j.jclepro.2014.12.079
- Hassani, A., & Mosconi, E. (2022). Social media analytics, competitive intelligence, and dynamic capabilities in manufacturing SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121416. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121416>

- Helfat, C.E., & Martin, J. A., (2015). Dynamic managerial capabilities: review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal Management* 41(5), 1281e1312. <https://doi.org/10.1177/01492063145613>
- Helfat, C.E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>
- Inigo, E.A., Albareda, L. & Ritala, P. (2017). Business model innovation for sustainability: exploring evolutionary and radical approaches through dynamic capabilities. *Industry and Innovation*, 24(5), 515-542. <https://doi.org/10.1080/13662716.2017.1310034>
- Inteligência de Mercado (IEMI). (2019). Brasil Móveis. Relatório Setorial da Indústria de Móveis no Brasi. <https://www.iemi.com.br/produto/brasil-moveis/>
- Inteligência de Mercado (IEMI). (2022). Brasil Móveis. Relatório Setorial da Indústria de Móveis no Brasi. <https://www.iemi.com.br/produto/brasil-moveis/>
- Kamdjoug, J. R. K. (2025). Impacts of information system maturity on SME performance and the contribution of dynamic capabilities. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 54(2), 175-206. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2025.143823>
- Kanninen, T., Penttinen, E., Tinnilä, M. & Kaario, K. (2017). Exploring the dynamic capabilities required for servitization: the case process industry. *Business Process Management Journal*, 23 (2), 226-247. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2015-0036>
- Katkalo, V. S., Pitelis, C. N. & Teece, D. J. (2010). Introduction: on the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1175–1186. <https://doi.org/10.1093/icc/dtq026>
- Kay, N. M., Leih S., & Teece D.J. (2018). The role of emergence in dynamic capabilities: a restatement of the framework and some possibilities for future research. *Industrial and Corporate Change* 27(4), 623-638. <https://doi.org/10.1093/icc/dty015>
- Kay, N. M. (2010). Dynamic capabilities as context: the role of decision, system and structure, *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1205–1223. <https://doi.org/10.1093/icc/dtq028>
- Kharub, M., & Sharma, R. (2018). An integrated structural model of QMPs, QMS and firm's performance for competitive positioning in MSMEs. *Total Quality Management & Business Excellence*, 312-341. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1427500>
- Kindström, D., Kowalkowski, C. & Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation: a dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 66(8), 1063-1073. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.003>

- King, N (2004). Using templates in the thematic analysis of text. In C. Cassell & G. Symon (Eds.) *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage.
- King, N., Brooks, J., McCluskey, S., & Turley, E. (2015). The utility of template analysis in qualitative psychology research. *Qualitative Research in Psychology*, 12:202–222. <https://doi.org/10.1080/14780887.2014.955224>
- King, N., Brooks, J., Tabari, S. (2018). Template Analysis in Business and Management Research. In M. Ciesielska & D. Jemielniak. (eds) *Qualitative Methodologies in Organization Studies*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65442-3_8
- Komkowski, T., Antony, J., Garza-Reyes, J. A., Tortorella, G. L., & Pongboonchai-Empl, T. (2025). Integrating lean management with industry 4.0: an explorative dynamic capabilities theory perspective. *Production Planning & Control*, 36(5), 607-625. <https://doi.org/10.1080/09537287.2023.2294297>
- Leemann, N., & Kanbach, D. K. (2021). Toward a taxonomy of dynamic capabilities—a systematic literature review. *Management Research Review*, 45(4), 486-501. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0066>
- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R. & Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*, 67(1), 2707-2719. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.03.020>
- Massari, G. F., Nacchiero, R., & Giannoccaro, I. (2025). Transformative supply chains: the enabling role of digital technologies. *International Journal of Production Economics*, 283, 109562. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2025.109562>
- Maycotte, S., Alvarez-Risco, A., Garcia-Valenzuela, E., & Kuljis, M. (2025). Digital capabilities in emerging market firms: Construct development, scale validation, and implications for SMEs. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(2), 100513. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100513>
- McKelvie, A., & Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20, S63-S80. doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00613.
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0279-9>
- Morgeson, F. V., Sharma, P. N., & Hult, G. T. M. (2015). Cross-National Differences in Consumer Satisfaction: Mobile Services in Emerging and Developed Markets. *Journal of International Marketing*, 23(2), 1–24. doi:10.1509/jim.14.0127
- Mousavi, S. & Bossink, B.A. (2017). Firms capabilities for sustainable innovation: the case of biofuel for aviation. *Journal of Cleaner Production*, 167, 1263-1275. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.146>

- Muhic, M. & Bengtsson, L. (2019). Dynamic capabilities triggered by cloud sourcing: a stage-based model of business model innovation. *Review of Managerial Science*, 15(1), doi: 10.1007/s11846-019-00372-1.
- Nair, A., Rustambekov, E., McShane, M. & Fainshmidt, S. (2014). Enterprise risk management as a dynamic capability: a test of its effectiveness during a crisis. *Managerial and Decision Economics*, 35(8), 555-566. <https://doi.org/10.1002/mde.2641>
- Pisano, G. P. (2015). A normative theory of dynamic capabilities: connecting strategy, know-how, and competition. *Harvard Business School Technology & Operations Management. Unit Working Paper*, (16-036).
- Pisano, G. P. (2017). Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition. *Industrial and Corporate Change*, 26(5), 747-762. <https://doi.org/10.1093/icc/dtx026>
- Pundziene A., Gutmann T., Schlichtner M., & Teece D. J. (2022). Value impedance and dynamic capabilities: the case of medtech incumbent-born digital healthcare platforms. *California Management Review*. DOI: 10.1177/00081256221099326
- Ramaswami, S., Srivastava, R., & Bhargava, M. (2009). Market-based capabilities and financial performance of firms: insights into marketing's contribution to firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 97–116. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0120-2>
- Rashid, S., & Ratten, V. (2021). Entrepreneurial ecosystems during COVID-19: the survival of small businesses using dynamic capabilities. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(3), 457-476. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-09-2020-0110>
- Razzak, M. R., Al Kharusi, S., Umrani, W. A., & Al Riyami, S. (2025). Digital leadership and adaptive capacity of family firms: intervening roles of sensing capability and organizational agility. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2025-0016>
- Romme, G., M. Zollo & Berends, P. (2010). Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism: a simulation model. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1271 –1299. <https://doi.org/10.1093/icc/dtq031>
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). (2022a). Atlas dos pequenos negócios. Sebrae <https://datasebrae.com.br/atlas/>
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). (2022b). Perfil das MPES. <https://datasebrae.com.br/perfil-do-pequeno-empresario/>
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). (2023a). Anuário do trabalho na micro e pequena empresa. http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf

- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). (2023b). Relatório técnico: panorama do emprego na MPES. <https://datasebrae.com.br/panorama-do-emprego/>
- Srinivas, S. K., Kumar, A. A., & Elangovan, N. (2025). Factors influencing dynamic capabilities of entrepreneurial-led organisations to achieve analytical transformation. *International Journal of Business Environment*, 16(1), 77-98. <https://doi.org/10.1504/IJBE.2025.143091>
- Supramono, S., Damayanti, T. W., & Adhitya, D. (2025). Dynamic capabilities and financial behavior to accelerate MSME performance recovery and its impacts on business sustainability. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1), 10. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00456-7>
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamics capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556. doi: 10.1093/icc/3.3.537-a
- Teece, D. J., (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S., (2016). Dynamic capabilities and organizational agility. *California Management Review*, 58(4), 13 e 35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Teece, D.J. (2018), Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D.J., (2012). Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action. *Journal Management Studies*. 49 (8), 1395 e 1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teece, D.J., (2014a). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal International Business Studies*, 45(1), 8 e 37. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>
- Vézina, M., Ben Selma, M., & Malo, M. C. (2019). Exploring the social innovation process in a large market based social enterprise: A dynamic capabilities approach. *Management Decision*, 57(6), 1399-1414. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0090>
- Vogel, R., & Güttel, W. H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426-446. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12000>
- Vorhies, D. W., Orr, L. M., & Bush, V. D. (2011). Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration

and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), 736–756. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0228-z>

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00201.

Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36–54. doi:10.1016/j.lrp.2015.04.001

Woldesenbet, K., Ram, M., & Jones, T. (2012). Supplying large firms: The role of entrepreneurial and dynamic capabilities in small businesses. *International Small Business Journal*, 30(5), 493-512. <https://doi.org/10.1177/0266242611396390>

Yoshikuni, A. C., Dwivedi, R., dos Santos, M. Q. L., Liu, F., & Yoshikuni, M. M. (2024). Sustainable environmental performance: A cross-country fuzzy set qualitative comparative analysis empirical study of big data analytics and contextual factors. *Journal of Cleaner Production*, 481, 144040. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.144040>

Zulu-Chisanga, S., Nalmpanti, A. D., Boso, N., Hultman, M., & Leonidou, C. N. (2025). From rivals to allies: Building and benefiting from coopetition capability. *Industrial Marketing Management*, 126, 85-100. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.02.002>

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO E ASSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

CONVITE E TERMO DE CONSENTIMENTO E ASSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisa acadêmica: Doutorado em Contabilidade e Administração de empresas - Fucape

Prezado(a) Sr.(a)

O senhor está sendo convidado a participar da entrevista, parte do levantamento dos dados para a pesquisa intitulada “PEQUENOS NEGÓCIOS: capacidades dinâmicas e capacidades gerenciais dinâmicas dos gestores”.

O objetivo do estudo é identificar e mapear as ações organizacionais de recombinação de recursos e capacidades dos pequenos negócios para responder às mudanças ambientais e também identificar e mapear as capacidades gerenciais dinâmicas para recombina recursos e capacidades nos pequenos negócios para responder às mudanças intempestivas e inesperadas do ambiente externo.

A sua participação nesta pesquisa é na etapa de coleta de dados por meio desta entrevista, que será gravada e transcrita para a análise de dados. Ou por meio de fornecimento de algum documento que julgar necessário para o sucesso da pesquisa.

Será solicitado o seu relato das suas percepções e experiências laborais, que poderá incorrer em riscos mínimos, como insegurança/indecisão quanto à melhor resposta.

A sua participação é voluntária, não havendo quaisquer incentivos, com a finalidade exclusiva de colaborar com o sucesso da pesquisa. Também não há despesas para a participante.

Se houver necessidade, o pesquisador Luiz Carlos da Silva poderá solicitar informações complementares ou por telefone, *e-mail*, *whatsapp*, *skype*, *Teams*, ou *Google Meet*, ou mesmo, pessoalmente.

As respostas serão tratadas de forma sigilosa e totalmente anônima e os dados coletados servirão exclusivamente para fins acadêmicos.

Na pesquisa, serão divulgados dados sociodemográficos para mostrar o perfil do participante e da organização, como formação acadêmica, idade, cargo, tempo de experiência no cargo de gestão escolar.

O participante também pode desistir a qualquer momento de participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo.

Muito obrigado pelo apoio a esta pesquisa.

Em caso de alguma dúvida, por gentileza, entre em contato com:

Pesquisador responsável

Nome: Luiz Carlos da Silva

E-mail: calico@sc.sebrae.com.br

CV Lattes: <https://lattes.cnpq.br/8598435659318408>

Endereço: Rua Marechal Deodoro, 355 – Centro – São Bento do Sul

Orientadora

Professora: Dra. Márcia Juliana d' Angelo

E-mail: marciadangelo@fucape.br

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0074760184826326>

Endereço: Avenida Fernando Ferrari - de 1350 a 1630 - lado par Boa Vista – Vitória – Espírito Santo

Após esses esclarecimentos, você aceita de forma voluntária, participar desta pesquisa?

Nome e assinatura do entrevistado

APÊNDICE B – ROTEIRO DE PESQUISA ACADÊMICA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS

ROTEIRO DE PESQUISA ACADÊMICA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS

OBJETIVO DA PESQUISA:

Identificar e mapear as ações organizacionais de recombinação de recursos e capacidades dos pequenos negócios para responder às mudanças ambientais.

CAMPO DE ESTUDO:

Gestão estratégica com foco na abordagem das capacidades dinâmicas.

PESQUISA:

Qualitativa interpretativa exploratória.

Abordagem indutiva de estudo de casos múltiplos (Yin, 2017).

PÚBLICO-ALVO

Gestores organizacionais de pequenas indústrias moveleiras localizadas na região do Alto Vale do Rio Negro, compreendendo os municípios de São Bento do Sul, Rio Negrinho e Campo Alegre – SC.

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

DADOS DO EMPREENDIMENTO			
CNPJ			
Razão Social			
Nome Fantasia			
Endereço			
Cidade			
Telefone			
Homepage			
E-mail			
Data da fundação			
ATIVIDADE ECONÔMICA			
Ramo	☐ Indústria ☐ Comércio ☐ Serviço	Atividade principal - CNAE:	
Porte	Número de empregados - Indústria Microempresa – Até 19 empregados Pequena empresa – Entre 20 e 99 empregados Média empresa – Entre 100 e 499 empregados Grande empresa – Acima de 500 empregados		Quantidade de empregados:
Faturamento Bruto (último ano calendário)	Pequena empresa – até R\$ 4.800.000,00 mercado interno e até R\$ 4.800.000,00 mercado externo	Mercado interno (R\$)	Mercado externo (R\$)
Do total faturado no último ano calendário qual foi a participação do mercado interno e qual foi a participação do mercado externo? (verificar se soma 100%)		Mercado interno (%)	Mercado externo (%)
ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EMPRESA			
Quantidade de sócios no empreendimento			
Quantidade de gestores atuantes no empreendimento	Nível organizacional	Cargo	Cite a titulação/nomenclatura do cargo (área de atuação)
	Estratégico	Diretores	
	Tático	Gerentes	
	Operacional	Supervisão	
Organograma funcional do empreendimento			
PERFIL DO GESTOR EMPRESARIAL ENTREVISTADO			
Entrevistado 01			
CPF			
Telefone			
E-mail			
Sexo	☐ Masculino ☐ Feminino		

Escolaridade	☐ Ensino fundamental ☐ Ensino médio ☐ Ensino superior ☐ Pós-graduação ☐ Mestrado ☐ Doutorado ☐ Pós-doutorado	☐ Incompleto	☐ completo
Quanto tempo atua como gestor no setor moveleiro			

CONTROLE DE VISITAS E REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA					
Data	Horário	Entrevistado	Telefone	Observações	
1ª					
2ª					
3ª					
Resultado da pesquisa	1. Realizada presencial 2. Realizada por telefone 3. Não realizada			Visto entrevistado	
Pesquisador				Data	

PROTOCOLO DE ENTREVISTAS

ABERTURA DA ENTREVISTA

Sr. Gestor, vamos iniciar a entrevista da pesquisa acadêmica “PEQUENOS NEGÓCIOS: capacidades dinâmicas e capacidades gerenciais dinâmicas dos gestores”, cujo Termo de Consentimento e Assentimento Livre e Esclarecido já é de conhecimento e já foi assinado.

Ao longo da entrevista, tomarei notas. Por isso, não olharei para o entrevistado o tempo todo.

INÍCIO DA ENTREVISTA

Roteiro de obtenção de dados (Matriz de Validação Teórica Empírica)

Problema de pesquisa: Como os pequenos negócios recombina recursos e capacidades para inovar diante das mudanças ambientais?
Objetivo geral: Identificar e mapear as ações organizacionais de recombinação de recursos e capacidades dos pequenos negócios para responder às mudanças ambientais.

Objetivos específicos	Tópicos de interesse do(a) pesquisador(a)
1. Conhecer os eventos externos que impactaram os pequenos negócios	1. Quais foram os principais eventos externos e internos que impactaram o seu negócio? 2. Quais foram os principais impactos desses eventos?

2. Conhecer as ações organizacionais de recombinação de recursos e capacidades	3. Quais ações foram empreendidas para enfrentar os impactos (impacto negativo)? 4. Quais ações foram empreendidas para enfrentar os impactos (impacto positivo)? 5. Quais são os recursos utilizados pela empresa que considera como fontes de vantagens competitivas sustentáveis?
3. Conhecer quais são as capacidades dinâmicas organizacionais utilizadas na detecção (<i>sensing</i>)	6. Quais são os procedimentos, práticas e ferramentas de gestão que são utilizados pela empresa para identificar oportunidades no ambiente de negócios? 7. O que a empresa utiliza para identificar mudanças e diferenciais que os concorrentes trabalham junto ao ambiente de negócios? 8. Quais são as formas utilizadas pela empresa para detectar mudanças relacionadas aos clientes que tem ocorrido no ambiente de negócios? 9. Quais são as formas utilizadas pela empresa para detectar mudanças relacionadas aos fornecedores que ocorreram no ambiente de negócios?
4. Conhecer quais são as capacidades dinâmicas organizacionais utilizadas na apreensão (<i>seizing</i>)	10. Quais ações estratégicas organizacionais têm sido utilizadas para fazer frente às mudanças dos desafios do ambiente de negócios e melhorar o desempenho da organização? 11. Quais são os procedimentos, práticas e ferramentas de gestão adotados pela empresa para apreender (aproveitar) oportunidades no ambiente de negócios?
5. Conhecer quais são as capacidades dinâmicas organizacionais utilizadas na transformação (<i>reconfiguring</i>)	12. Desenvolveram novas atividades ou adaptações nos processos para viabilizar novas oportunidades? 13. Quais mudanças na estrutura e nos recursos organizacionais que necessitaram ser recombinações e reconfiguradas na empresa? 14. Após o enfrentamento a esses eventos, o que mais mudou na organização?
6. Conhecer os ajustes referentes ao capital estrutural para enfrentar os eventos	15. Quais foram as principais adequações referente à infraestrutura para enfrentar os eventos? Instalações, equipamentos, sistemas operacionais etc.?

FECHAMENTO DA ENTREVISTA

Muito obrigado por seu apoio a esta pesquisa.

(Solicitar documentos complementares, se necessário. Se houver necessidade, o pesquisador poderá solicitar informações complementares ou por telefone, *e-mail*, *whatsapp*, *skype*, *Teams*, ou *Google Meet*, ou mesmo, pessoalmente.)

Capítulo 3

CAPACIDADES GERENCIAIS DINÂMICAS: GESTÃO DIRECIONADA À ALAVANCAGEM DE RESULTADOS NOS PEQUENOS NEGÓCIOS

RESUMO

O estudo investiga como os gestores dos pequenos negócios tomam decisões para recombinares recursos e capacidades diante das mudanças do ambiente empresarial. Para tanto, identifica e mapeia as capacidades gerenciais dinâmicas para recombinares recursos e capacidades nos pequenos negócios para responder às mudanças intempestivas e inesperadas do ambiente externo. Foi realizada uma pesquisa qualitativa interpretativa com dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com dez gestores de empresas moveleiras de pequeno porte da região do Alto Vale do Rio Negro, em Santa Catarina, conhecida como polo moveleiro de São Bento do Sul. Os dados foram analisados usando a técnica de *templates analysis*. Como resultado, foram identificados 58 microfundamentos agrupados em capacidades gerenciais dinâmicas de cognição gerencial, capital social gerencial, capital social gerencial estrutural, capital social gerencial relacional, e capital humano gerencial. Os resultados revelam que gestores de pequenos negócios mobilizam de forma interdependente microfundamentos de cognição gerencial, capital humano e capital social para desenvolver capacidades gerenciais dinâmicas que permitem responder a mudanças ambientais. O estudo contribui ao aprofundar a compreensão teórica sobre esses mecanismos em contextos de escassez de recursos, e evidencia empiricamente como essas dimensões se articulam na prática. Do ponto de vista prático, destaca a importância de investir no fortalecimento das capacidades cognitivas, humanas e sociais como estratégia para promover resiliência, inovação e desempenho competitivo em pequenos negócios.

Palavras-chave: Capacidades dinâmicas gerenciais; pequenos negócios; cognição gerencial; capital social; capital humano.

ABSTRACT

The study investigates how small business managers make decisions to recombine resources and capabilities in the face of changes in the business environment. To this end, it identifies and maps dynamic managerial capabilities to recombine resources and capabilities in small businesses to respond to untimely and unexpected changes in the external environment. Interpretative qualitative research was carried out with data collected through semi-structured interviews with ten managers of small furniture companies in the Alto Vale do Rio Negro region, in Santa Catarina, known as the furniture center of São Bento do Sul. The data were analyzed using the *template analysis technique*. As a result, 58 microfoundations were identified grouped into dynamic managerial capabilities of managerial cognition, managerial social capital, structural managerial social capital, relational managerial social capital, and managerial human capital. The results reveal that small business managers interdependently mobilize microfoundations of managerial cognition, human capital and social capital to develop dynamic managerial capacities that allow them to respond to environmental changes. The study contributes by deepening theoretical understanding of these mechanisms in contexts of resource scarcity and empirically evidences how these dimensions are articulated in practice. From a practical point of view, it highlights the importance of investing in strengthening cognitive, human, and social capabilities as a strategy to promote resilience, innovation, and competitive performance in small businesses.

Keywords: Dynamic managerial capabilities; small business; managerial cognition; social capital; human capital.

1 INTRODUÇÃO

As empresas enfrentam o constante desafio de captar e explorar novas oportunidades e de se manterem competitivas em um ambiente de negócios marcado

por mudanças rápidas e imprevisíveis no que se refere, por exemplo, à transformação digital e pandemias (Hafeez et al., 2025; Maycotte et al., 2025; Rashid & Ratten, 2021).

Para isso, é necessário que a alta gestão esteja comprometida com o desenvolvimento organizacional e a implementação ágil de visões estratégicas de modo a assegurar vantagens competitivas sustentáveis (Teece, 2016). Além do papel estratégico da liderança da alta gestão, destaca-se o papel das gerências operacionais na adequação de processos e procedimentos, permitindo a execução eficaz dessas estratégias (Agarwal & Helfat, 2009; Gavetti, 2012; Helfat & Martin, 2015; Martin, 2011).

Nesse cenário, ganham destaque as capacidades gerenciais dinâmicas — um subconjunto das capacidades dinâmicas — que expressam a habilidade dos gestores em organizar recursos, liderar processos e alinhar decisões estratégicas às demandas do mercado (Teece, 2007; 2012). Gestores eficazes não apenas reconhecem oportunidades e provocam mudanças (Augier & Teece, 2009), mas também mobilizam capital cognitivo, social e humano para sustentar transformações organizacionais (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Martin, 2015; Helfat & Peteraf, 2015; Teece, 2016).

Assim, a abordagem das capacidades gerenciais dinâmicas reconhece os gestores como agentes centrais na identificação de necessidades organizacionais e na promoção de mudanças adaptativas em ambientes de negócios complexos (Augier & Teece, 2009).

A cognição gerencial abrange o conhecimento, os processos e os mapas mentais utilizados na tomada de decisão. O capital social gerencial, relacionado às interações internas e externas que possibilitam o acesso a informações e recursos. Já o capital humano gerencial, contempla os conhecimentos, habilidades e experiências

aplicadas às atividades organizacionais (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Martin, 2015; Helfat & Peteraf, 2015; Teece, 2016).

A literatura tem avançado na definição dos fundamentos teóricos dessas capacidades, destacando sua relação direta com o desempenho das empresas (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Martin, 2015; Teece, 2016). Contudo, ainda são necessários estudos empíricos que identifiquem como, quando e sob quais condições tais capacidades são ativadas no cotidiano das organizações (Teece, 2007, 2012, 2018; Adner & Helfat, 2003; Helfat & Peteraf, 2015). Ou seja, há necessidade de aumentar o número de estudos empíricos que revelem como esses elementos se articulam na prática, especialmente em realidades emergentes como a brasileira.

O ambiente de negócios brasileiro é caracterizado por alta volatilidade econômica, instabilidade institucional e incertezas regulatórias, o que exige das empresas — especialmente as de menor porte — a capacidade de responder rapidamente a mudanças inesperadas e intempestivas (Sebrae 2023). Além disso, os pequenos negócios representam a grande maioria das empresas no país (99%), desempenhando papel central na geração de empregos (52%) com carteira assinada e na movimentação econômica, correspondendo a 27% do Produto Interno Bruto do país (Sebrae 2023).

No entanto, diferenciam-se estrutural e organizacionalmente de empresas de médio e grande porte, o que limita a aplicabilidade direta de modelos consolidados no campo das capacidades dinâmicas.

Portanto, necessita-se compreender como os gestores dos pequenos tomam decisões para recombinares recursos e capacidades inovadores diante das mudanças ambientais. Investigar empiricamente como essas capacidades são

operacionalizadas por gestores em contextos de ambientes em transformação e maior vulnerabilidade contribui para suprir uma lacuna relevante na literatura (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Martin, 2015; Teece, 2018).

O presente estudo investiga como os gestores de pequenas empresas tomam decisões para mobilizar e recombinar recursos estratégicos para enfrentar as rápidas transformações do ambiente de negócios. Tem como objetivo identificar e mapear as capacidades gerenciais dinâmicas para recombinar recursos e capacidades nos pequenos negócios para responder às mudanças intempestivas e inesperadas do ambiente externo.

A pesquisa foi conduzida com gestores de pequenas indústrias moveleiras situadas na região do Alto Vale do Rio Negro, em Santa Catarina, por meio de entrevistas semiestruturadas em um delineamento qualitativo.

A escolha do setor moveleiro se justifica por sua relevância econômica e por características específicas de consumo. Marcado por baixa automação e alta dependência de trabalho intensivo (IEMI, 2019), esse setor impõe exigências gerenciais complexas relacionadas à coordenação de recursos, à resposta ágil a demandas de mercado e à incorporação de estratégias que permitam ganhos de eficiência e diferenciação.

Nessa perspectiva, estudar as capacidades gerenciais dinâmicas nesse segmento oferece uma oportunidade ímpar de compreender como gestores de pequenos negócios, com recursos limitados, desenvolvem competências estratégicas para sustentar suas operações e explorar oportunidades (Pundziene et al., 2022; Teece, 2012).

Este estudo contribui para o avanço da Teoria das Capacidades Dinâmicas ao analisar empiricamente como gestores de pequenos negócios utilizam microfundamentos relacionados à cognição gerencial, capital humano e capital social para integrar, construir e reconfigurar recursos frente a mudanças intempestivas no ambiente de negócios. A partir do contexto das pequenas indústrias moveleiras, os achados revelam que essas dimensões operam de forma interdependente, sustentando processos de adaptação, aprendizado organizacional e inovação incremental.

Ao integrar essas três dimensões no mesmo modelo analítico, a pesquisa amplia a compreensão sobre os mecanismos que sustentam o desenvolvimento de capacidades gerenciais dinâmicas em contextos marcados por escassez de recursos e alta complexidade. Além disso, oferece implicações práticas relevantes ao demonstrar que o fortalecimento sistemático dessas capacidades contribui para a resiliência, a antecipação estratégica e o desempenho competitivo de pequenos negócios inseridos em ambientes desafiadores.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS GERENCIAIS

As capacidades dinâmicas são caracterizadas por integrar, construir e reconfigurar recursos internos e externos da organização para obtenção de vantagens competitivas, ao adequarem-se às mudanças no ambiente de negócios (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997; Teece & Pisano, 1994).

Oriunda da Teoria das Capacidades Dinâmicas, as capacidades gerenciais

dinâmicas podem ser expressas como a forma que os gestores das empresas constroem, integram e reconfiguram os recursos e as competências da organização podendo gerar mudanças no ambiente interno e externo da organização (Adner & Helfat, 2003). As capacidades gerenciais dinâmicas trabalham sob a ótica gerencial das vantagens competitivas das organizações em ambientes dinâmicos de negócios (Helfat & Peteraf, 2015). Possibilitam os gerentes compreenderem o ambiente e se adaptarem, bem como alterar as estratégias para desenvolver vantagens competitivas sustentáveis (Augier & Teece, 2009; Helfat & Peteraf, 2015). As capacidades gerenciais dinâmicas fornecem recursos para sustentar as operações de gestão e permitem aos gestores conseguirem agir, deliberar e decidir sobre o conjunto de atividades e ações que envolvem a organização (Martin, 2011).

As funções das capacidades gerenciais dinâmicas envolvem conseguir organizar e trabalhar os recursos organizacionais para responder as mudanças que porventura ocorram no ambiente de negócios, transformando ativos, por meio de ações gerenciais, em atividades que permitam cumprir os objetivos da empresa (Augier & Teece, 2009).

Para isso acontecer, é necessário reconhecer oportunidades e ameaças, definir as melhores oportunidades, realizar os investimentos e aplicação de recursos, transformar as capacidades da empresa para o desenvolvimento das atividades (Teece, 2007). Para uma aplicação efetiva das capacidades gerenciais dinâmicas é necessário que os gestores da empresa estejam comprometidos para garantir os processos de aprendizado, integração, reconfiguração e transformação como forma de aproveitar as oportunidades e ser competitivo no mercado (Agarwal & Helfat, 2009).

As capacidades gerenciais dinâmicas também estão associadas ao empreendedorismo e ao papel dos gerentes de desenvolver novos mercados e trabalhar, de forma sinérgica, os recursos da empresa, bem como na renovação estratégica (Helfat & Peteraf, 2009; Teece, 2012).

Atribui-se às capacidades gerenciais dinâmicas, a necessidade de realizar atividades de forma confiável e satisfatória, tendo objetivos específicos e resultados definidos (Helfat & Winter, 2011). Esse propósito é observado durante o processo de utilização da capacidade gerencial dinâmica, em que a eficiência permite gerar a confiabilidade na utilização e obtenção de resultados eficazes sobre as atividades desenvolvidas (Helfat & Winter, 2015).

As capacidades gerenciais dinâmicas desenvolvem-se de maneira distinta em cada organização, moldadas pelas características individuais dos gestores e pelo ambiente em que atuam, influenciando diretamente os processos decisórios e o desempenho organizacional (Helfat & Martin, 2015). Nesse sentido, torna-se necessário avançar empiricamente na compreensão dos mecanismos pelos quais as capacidades gerenciais dinâmicas impactam os processos de decisão e afetam os resultados empresariais (Eikelenboom & Jong, 2019).

As capacidades gerenciais dinâmicas, baseadas em recursos gerenciais, podem ser classificadas em subcategorias gerenciais: cognição gerencial, capital social gerencial e capital humano gerencial (Adner & Helfat, 2003).

2.2 COGNIÇÃO GERENCIAL

As capacidades cognitivas referem-se às habilidades e conhecimentos

utilizados para processar informações sobre uma organização e seu ambiente de negócios (Helfat & Peteraf, 2015). A partir dessas capacidades, as empresas constroem e utilizam representações cognitivas, que funcionam como estruturas conceituais para simplificar a complexidade da realidade enfrentada cotidianamente pelos indivíduos, interpretar seus comportamentos e, em consequência, compreender os desafios envolvidos em sua gestão (Gavetti, 2012).

Nesse contexto, a cognição gerencial emerge como a capacidade de estruturar conhecimentos, processar informações e integrar emoções no processo decisório (Eggers & Kaplan, 2013). Representa, assim, a forma pela qual as equipes de gestão assimilam e utilizam informações para tomar decisões (Helfat & Peteraf, 2015). Para aprimorar esse processo, torna-se fundamental superar as limitações da racionalidade e fortalecer a capacidade cognitiva, de modo a identificar oportunidades superiores, especialmente em contextos de mudanças e incertezas (Gavetti, 2012).

Entretanto, mudanças nas representações cognitivas frequentemente enfrentam resistência organizacional, dificultando a adaptação dos membros a novas proposições. Como destaca Gavetti (2012), os gestores podem desenvolver competências específicas para trabalhar diferentes estruturas de conhecimento, favorecendo a percepção e a interpretação de oportunidades superiores no mercado.

Diante da crescente quantidade de informações disponíveis no ambiente de negócios, os gestores precisam organizar e refinar suas estruturas de conhecimento para compreender tendências emergentes e antecipar os impactos sobre as decisões estratégicas (Helfat & Peteraf, 2015). Nesse processo, a base cognitiva e os sistemas de valores organizacionais exercem influência significativa, moldando a maneira como os gestores percebem e interpretam as situações e, consequentemente, orientam o processo decisório (Adner & Helfat, 2003).

As práticas e valores predominantes em uma organização servem como filtros cognitivos, influenciando a forma como os gestores interpretam os eventos e desenvolvem percepções gerenciais (Adner & Helfat, 2003). Essas percepções, por sua vez, constituem elementos fundamentais na contextualização e na formulação das decisões estratégicas (Helfat & Peteraf, 2015).

Por fim, as diferenças na cognição gerencial são determinantes para a diversidade de respostas estratégicas. Como argumenta Teece (2016), gestores com distintas estruturas cognitivas podem interpretar a mesma situação de maneiras variadas, levando a decisões e resultados estratégicos diferenciados.

2.3 CAPITAL HUMANO GERENCIAL

O capital humano pode ser entendido como o conjunto de habilidades e conhecimentos adquiridos e desenvolvidos pelos indivíduos por meio da experiência, treinamento, competências práticas e educação formal. Nesse sentido, os gestores aprimoram continuamente suas capacidades, seja a partir de vivências anteriores ou pela prática de novas atividades (Adner & Helfat, 2003).

O capital humano gerencial é caracterizado pela variação e heterogeneidade das competências de gestão, evidenciando que os gestores diferem quanto às suas habilidades, conhecimentos e experiências (Wright et al., 2014). À medida que progridem em suas carreiras, diversificam suas trajetórias profissionais e assumem novas atribuições, ocorrem diferenciações adicionais em seu capital humano (Wright et al., 2014). Essas diferenças não apenas influenciam os processos decisórios, mas também geram impactos distintos no desempenho organizacional (Bailey & Helfat, 2003).

Importante destacar que, segundo Campbell et al. (2012), o capital humano gerencial não precisa ser específico de uma organização para gerar valor. Mesmo competências generalistas podem contribuir positivamente para a performance organizacional, à medida que os gestores aplicam seus conhecimentos e experiências na reconfiguração de recursos e capacidades, captando oportunidades e mitigando ameaças.

A diversidade de capital humano entre gestores potencializa a utilização diferenciada de capacidades organizacionais. Conforme Helfat e Peteraf (2015), três dimensões são particularmente relevantes:

- a) Capacidade de absorção – refere-se à habilidade de integrar conhecimentos oriundos de diversas áreas funcionais, focando no aproveitamento de tecnologias e informações para a identificação de oportunidades;
- b) Capacidade de apreensão – envolve a definição de investimentos e a execução de tarefas voltadas para a geração e aquisição de novos conhecimentos e resultados;
- c) Capacidade de transformação – diz respeito à competência de reconfigurar os recursos organizacionais de forma a adequá-los às mudanças no ambiente de negócios.

O desenvolvimento do capital humano gerencial é moldado por fatores contextuais, como a área funcional de atuação, o tipo de tecnologia utilizada, a unidade organizacional e a própria cultura empresarial (Kor & Mesko, 2013). As capacidades gerenciais dinâmicas, portanto, não são apenas expressões individuais, mas também emergem da interação entre as equipes de gestores. Quando os

conhecimentos e experiências individuais são tratados como complementares, essa diversidade pode gerar efeitos sinérgicos, contribuindo de maneira significativa para a melhoria do desempenho e dos resultados empresariais (Wright et al., 2014).

2.4 CAPITAL SOCIAL GERENCIAL

O capital social descreve as interações e relacionamentos estabelecidos entre a organização empresarial e suas partes interessadas, possibilitando a troca de informações e recursos (Yang et al., 2021). No âmbito gerencial, o capital social manifesta-se no desenvolvimento de redes de relacionamento que os gestores utilizam para acessar informações e recursos relevantes (Adler & Kwon, 2002). Assim, ao construírem relações com stakeholders formais e informais, os gestores ampliam as possibilidades de identificação e exploração de novas oportunidades para a empresa (Adner & Helfat, 2003).

A eficiência das relações sociais, tanto internas quanto externas, pode conferir à organização um capital social influente, controlável e com maior grau de poder (Adler & Kwon, 2002). Especificamente, o desenvolvimento e a utilização do capital social externo permitem aos gestores acessarem recursos e informações estratégicas, resultando na melhoria do processo de tomada de decisão e, conseqüentemente, no aprimoramento do desempenho organizacional (Zhang et al., 2020). Paralelamente, no contexto interno, torna-se fundamental a construção de relações formais e informais que assegurem o fluxo adequado de informações, viabilizando a identificação de melhorias na aplicação dos recursos organizacionais e a adoção de decisões gerenciais mais eficazes (Adner & Helfat, 2003).

O capital social pode ser subdividido em três dimensões principais:

- a) Capital social estrutural – refere-se às formas de conexão entre os indivíduos, refletindo as interações, trocas de conhecimento e socialização, sendo um elemento-chave para a sustentação do conhecimento heterogêneo e a promoção da inovação organizacional (Tsai & Hsu, 2019);
- b) Capital social relacional – diz respeito à qualidade e intensidade das relações entre os stakeholders, sendo caracterizado pela geração de confiança, respeito mútuo e parcerias duradouras, o que reduz custos de transação e fomenta inovações ao longo do tempo (Ganguly et al., 2019);
- c) Capital social cognitivo – envolve o compartilhamento de objetivos, valores e percepções comuns entre os parceiros de negócio, sustentando uma comunicação contínua e produtiva e proporcionando um ambiente favorável à inovação colaborativa (Yoshida et al., 2021; Zhang et al., 2020).

Em resumo, o capital social estrutural evidencia a importância das redes de relacionamento para a aquisição e disseminação de conhecimentos dentro e fora da organização (Tsai & Hsu, 2019). Já o capital relacional destaca que relações sólidas e confiáveis com stakeholders favorecem trocas de longo prazo, fomentando parcerias inovadoras (Ganguly et al., 2019). No que se refere ao capital cognitivo, a convergência de valores e objetivos facilita a superação de conflitos de interesse, mantendo fluxos de informações e promovendo o desenvolvimento de novos conhecimentos e práticas inovadoras (Yoshida et al., 2021).

De forma integrada, a interação entre as capacidades gerenciais dinâmicas, a cognição gerencial, o capital social e o capital humano revela um sistema complexo e complementar (Adner & Helfat, 2003). Cada um desses elementos possui características e finalidades específicas, mas sua articulação é essencial para o aprimoramento da tomada de decisão gerencial e para a obtenção de desempenhos superiores.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA E SELEÇÃO DE SUJEITOS

Para identificar e mapear as capacidades gerenciais dinâmicas para recombinar recursos e capacidades nos pequenos negócios para responder às mudanças intempestivas e inesperadas do ambiente externo, foi desenvolvido um estudo qualitativo interpretativo. Trata-se de construir os sentidos e significados (Merriam, 1998) dos gestores dessas empresas à luz da teoria das capacidades gerenciais dinâmicas.

Para tanto, foram selecionadas indústrias moveleiras de pequeno porte da região do Alto Vale do Rio Negro, em Santa Catarina, conhecida como polo moveleiro de São Bento do Sul. A classificação de pequeno porte foi caracterizada pelo número colaboradores, sendo consideradas indústrias de pequeno porte quem têm entre 20 e 99 colaboradores (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [Sebrae]/Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [DIEESE], 2013).

Para identificar as empresas ativas nesse setor, foram utilizadas fontes secundárias, como os Sindicatos das Indústrias da Construção e do Mobiliário de São Bento do Sul e de Rio Negrinho, além dos registros disponíveis na Receita Federal e nas Prefeituras Municipais de São Bento do Sul, Rio Negrinho e Campo Alegre. Esses municípios compõem a região do Alto Vale do Rio Negro.

Foram aplicados os critérios complementares – ramo: moveleiro; setor: industrial; porte: empresa de pequeno porte (EPP) constante no cartão do Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) e da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) para filtrar os cadastros que atendem aos critérios das bases de dados; constar na estrutura hierárquica da empresa o nível gerencial e respectivos gestores independentemente da área de atuação na organização.

Foi criada uma base de dados em planilha eletrônica contendo como rótulos os principais dados cadastrais das empresas, Classificação Nacional de Atividades Económicas (CNAE), porte, ramo, setor para a seleção *a posteriori* aleatória das empresas para as entrevistas semiestruturadas.

Com base na Matriz de Validação Teórica Empírica (Telles, 2001) e no referencial teórico, o roteiro das entrevistas semiestruturadas contemplou perguntas mostradas no Apêndice B.

As entrevistas foram conduzidas pessoalmente pelo pesquisador no período de outubro/2023 a novembro/2023 nas dependências das empresas, com data e horários agendados previamente. Isso permitiu conhecer melhor a estrutura e formas de trabalho desenvolvidas, observar *in loco* evidências situacionais.

Todos os entrevistados aceitaram e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, mostrado no Apêndice A. As entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior processamento e análise das informações obtidas (Yin, 2016).

Desta forma, a amostra contempla gestores de dez empresas na pesquisa, suficiente para obter a saturação de dados devido a serem gestores do mesmo segmento e região, ponto em que nenhuma informação ou tema novo foi observado tanto na coleta quanto na análise dos dados (Braun & Clarke, 2019; Gentles et al., 2015). Na Tabela 1, são apresentadas as características do perfil das empresas e gestores.

Tabela 1 – Características das empresas e gestores participantes das entrevistas

#	Cargo	Formação Escolar		Tempo de atuação no setor (anos)	Nr. de colaboradores	Faturamento mercado (%)	
						Interno	Externo
1	Diretor administrativo	Administração	Pós-graduação lato-sensu	25	48	95	5
2	Diretor	Administração	-	5	70	80	20
3	Diretor	Administração	-	18	25	100	0
4	Diretor geral	Analista de sistema	Pós-graduação lato-sensu	16	56	95	5
5	Diretor geral	Ensino médio	-	31	98	50	50
6	Diretor comercial	Contabilidade	-	27	22	95	5
7	Diretor comercial	Administração	-	7	87	85	15
8	Diretor geral	Administração	Pós-graduação lato-sensu	20	26	100	0
9	Diretor geral	Administração	-	27	26	100	0
10	Diretor geral	Administração	-	11	29	100	0

Fonte: Dados da pesquisa.

Além das entrevistas semiestruturadas, os dados foram coletados por meio de documentos das empresas, como relatórios, documentos contábeis e apresentações das empresas, redes sociais, sites do setor moveleiro para possibilitar a evidenciação sobre os dados relatados pelos entrevistados.

3.2 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram analisados usando a técnica de *Template Analysis* (King, 2004) para identificar um conjunto de categorias passíveis de classificar, descrever e associar a determinados agrupamentos de informações (King, 2015). Após os *insights* preliminares, foi realizada a análise de segunda ordem. Foram analisados dados secundários obtidos nas entrevistas e organizados em conformidade com a Teoria das Capacidades Dinâmicas e subcapacidades dinâmicas para obtenção de explicações sobre os fenômenos.

Foram identificados 15 códigos de primeira, 73 de segunda e 208 de terceira ordem.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 PROCESSO DE ADEQUAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE MELHORIAS

Na Figura 2, evidenciam um conjunto de práticas e instrumentos implementados pelas empresas para promover a adequação e a melhoria de seus processos organizacionais. As práticas identificadas revelam um esforço gerencial sistemático em construir, integrar e reconfigurar recursos organizacionais, o que está em consonância com o conceito de capacidades gerenciais dinâmicas descrito por Teece (2007) e Helfat & Peteraf (2015).

Microfundamento	Descrição	Relato
Gestão participativa	Os gestores envolveram todos os colaboradores para participar e auxiliar na implementação das mudanças	Ocorreu a participação e envolvimento dos colaboradores em relação a todas as mudanças (#1) Damos abertura para o pessoal colaborar dando

Microfundamento	Descrição	Relato
		ideias e mostrando pontos a serem melhorados. A solução que eles trazem, muitas vezes é até melhor daquela que o gestor tinha (#4)
Consultoria externa	Utilização de profissionais externos com expertise em determinada área de conhecimento para auxiliar a implantar métodos e processos	Trabalhamos com consultoria externa para auxiliar a equipe de trabalho a realizar as melhorias nos processos e procedimentos para possibilitar ser uma empresa mais eficiente, mais eficaz, ter um melhor retorno (#1)
Capacitação para absorção de métodos e formas administrativas para implantação	Capacitação das lideranças e colaboradores para compreenderem a forma como trabalhar determinadas metodologia junto a processos para realização de melhoria.	Implantação de ferramentas do <i>Lean Manufacturing</i> envolvendo diretamente as lideranças e colaboradores na manufatura da empresa absorvendo o método a aplicando na prática junto aos processos (#1) A empresa implementou a metodologia de trabalho PDCA. A gerência realiza com os líderes dos setores a elaboração do PDCA definindo o que fazer, como vai fazer, quando vai fazer, quem vai fazer (#10)
Contextualização e conscientização sobre o ambiente de negócios	Esclarecer junto aos colaboradores a situação no ambiente de negócios para compreenderem a realidade e a necessidades de mudanças para fazer frente as adversidades e aproveitar as oportunidades	A gestão da empresa costuma reunir as pessoas para socializar informações sobre os projetos que estão em andamento dentro da empresa, abordamos sobre a economia, o mercado, o que a direção espera para os próximos 3 meses com intuito de envolvê-los e nivelar os conhecimentos (#1)
Comunicação orientativa	Socialização de informações sobre a necessidade de realização de mudanças junto a processos na empresa	Trabalhamos com comunicação direta e transparente com os colaboradores para envolvê-los quando precisa ser feita mudanças ou uma adaptação para uma nova realidade (#4)
Realização de reuniões para orientação	Realização de reuniões com os líderes e colaboradores para repassar as orientações sobre as tarefas e procedimentos a serem trabalhados	Conscientização e repasse de informações junto aos colaboradores para compreenderem os propósitos das ações a serem implementadas e poderem participar ativamente na execução (#1) Para melhorar a comunicação e transparência são realizadas reuniões periódicas entre os líderes de produção por sua vez realizam reuniões diárias com os funcionários. É explicado como a empresa está, para onde a empresa está se direcionando, quais são as necessidades de melhoria. Isso está melhorando o nível de compreensão e comprometimento dos funcionários (#7)
Controle e indicadores de processo	Trabalhar com controles e indicadores sobre os processos e resultados da empresa para permitir a compreensão sobre a eficiência e eficácia permitindo agir sobre possíveis desconformidades	Munindo os colaboradores com informações para estarem cientes saberem o que está acontecendo, desde como estão os desperdícios, matéria-prima, o design, as vendas, como estão os resultados da empresa (#3)
Internalização da cultura organizacional	Desenvolver e aplicar junto aos colaboradores a cultura organizacional e respectivos valores para nortear os colaboradores sobre os propósitos e a essência da empresa permitindo compreenderem o seu papel no contexto da organização.	Transformação da cultura organizacional buscando o envolvimento de todos os funcionários na compreensão sobre a corresponsabilidade deles no desempenho e resultado organizacional gerando um ambiente de comprometimento e pertencimento (#3) Trabalhar a cultura organizacional muito bem definida, os direcionamentos a serem seguidos, apresentando as formas para conseguir o crescimento profissional e pessoal (#4)
Integração da equipe e socialização	Realização de procedimentos para gerar a integração, interação e socialização das pessoas no ambiente organizacional	Realizamos encontro de confraternização de encerramento anual para realizar a integração do pessoal (#1) A empresa realiza um almoço mensal de

Microfundamento	Descrição	Relato
		confraternização com todos quando os objetivos e metas são alcançados (#10)
Reorganização de funções e tarefas	Adequação e reorganização da estrutura funcional dos colaboradores para execução de funções e tarefas na empresa	No começo da implantação do novo modelo de gestão e tarefas ocorreu bastante resistência por parte dos colaboradores, mas depois quando as tarefas foram reorganizadas e distribuídas por procedimentos específicos por área os colaboradores compreenderam melhor a forma de trabalho e a viabilidade em ser realizado (#2)
Envolvimento e comprometimento dos colaboradores	Realização de orientações abrangentes junto aos colaboradores para compreenderem a importância e como realizar a execução das tarefas de forma eficiente	Para que um produto saia perfeito e seja produzido rapidamente mudamos a forma de participação dos colaboradores conscientizando-os por meio de conversas (#8). Devido à escassez de mão-de-obra, o mercado de trabalho ficou disputando a mão-de-obra e inflacionou o salário. A empresa teve que trabalhar na conscientização e engajamento dos colaboradores para acreditarem no projeto de desenvolvimento e crescimento da empresa e não olhar só o valor do salário (#10)
Capacitações técnicas	Disponibilizações de capacitações e treinamento para atualização e instrumentalização dos colaboradores para entenderem as formas de trabalhar e realizar os procedimentos operacionais em conformidade com as respectivas tarefas	Formam realizados treinamentos para os funcionários poderem realizar os procedimentos operacionais (#9)
Mudanças no quadro gerencial	Alteração no quadro de gerencial para melhorar a condução das atividades junto aos colaboradores	Teve uma troca do gestor, o gerente industrial. O novo gestor aplica uma dinâmica diferenciada proporcionando o envolvimento dos funcionários (#7).

Figura 2 – Capacidades dinâmicas gerenciais – formas de envolvimento dos colaboradores destacadas dos pequenos negócios moveleiros.

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se a ênfase em práticas de gestão participativa, consultoria externa e capacitação, que refletem a busca pela atualização do capital humano organizacional e pela incorporação de novos conhecimentos e métodos, como Lean Manufacturing e PDCA. Essa abordagem reforça a importância da capacidade de absorção e da capacidade de transformação como dimensões fundamentais das capacidades gerenciais dinâmicas (Helfat & Peteraf, 2015).

A prática de contextualização e conscientização sobre o ambiente de negócios, assim como a comunicação orientativa, demonstra o esforço em alinhar cognitivamente os colaboradores às exigências do ambiente externo. Tais práticas

são fundamentais para moldar as representações cognitivas coletivas, conforme destacado por Gavetti (2012), e aprimorar a capacidade de resposta estratégica da organização.

Ainda, o desenvolvimento de controles e indicadores de processo, bem como a internalização da cultura organizacional, apontam para a utilização deliberada de mecanismos que integram capital humano e capital social interno, reforçando a necessidade de reconfiguração de recursos para sustentar vantagens competitivas (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997).

Práticas de integração da equipe e socialização, reorganização de funções e tarefas, e envolvimento dos colaboradores evidenciam a construção de capital social estrutural e relacional no interior das empresas, o que está de acordo com a literatura que associa redes internas coesas à promoção de inovações e à redução de custos de transação (Tsai & Hsu, 2019; Ganguly et al., 2019).

Finalmente, mudanças no quadro gerencial apontam para a necessidade de renovação de lideranças como forma de superar resistências e fomentar uma cultura organizacional mais alinhada às novas exigências estratégicas, prática alinhada à literatura sobre capacidades gerenciais dinâmicas como vetor de transformação estratégica (Helfat & Martin, 2015).

Com base nas respostas da Figura 2, foi desenvolvido o contexto para trabalhar a organização e caracterização na utilização de instrumentos ligados as capacidades dinâmicas gerenciais apresentadas a seguir.

4.2 INSTRUMENTOS DE GERENCIAMENTO RELACIONADOS À COGNIÇÃO

Para conhecer a maneira pela qual os gestores utilizam os microfundamentos de gerenciamento relacionados à cognição, foi solicitado aos entrevistados descreverem quais foram ou têm sido as habilidades e conhecimentos utilizados para adequar e implementar as melhorias e inovações na empresa para fazer frente às mudanças no ambiente de negócios (Helfat & Peteraf, 2015).

A Figura 3 evidencia os microfundamentos cognitivos mobilizados pelos gestores para adequar, implementar melhorias e inovar nas empresas diante das mudanças no ambiente de negócios. Os resultados apontam para a presença de competências cognitivas essenciais, que incluem desde a formação acadêmica e capacitação até habilidades práticas como comunicação, tomada de decisão e análise de ambiente.

Microfundamentos	Descrição	Relato
Conhecimento teórico e prático	Possuir conhecimento teórico com habilidade de transformar o conhecimento em métodos e formas práticas para implementar junto as atividades gerenciais e operacionais.	Conhecimento teórico e prático utilizado para realizar a gestão organizacional (#1).
Capacidade e conhecimento técnico	Ter conhecimento e competência técnica para desenvolver as atividades gerenciais junto as equipes de trabalho de forma compreensível e aplicável.	Capacidades para desenvolver linhas de produtos em curto espaço de tempo (#4). Trabalhando novas técnicas produtivas para produzir móveis com manufaturas diferenciadas com valor agregado (#8)
Experiência de atuação no setor	Conhecer e ter experiência sobre o setor de atuação da empresa.	Utilização da experiência prática de atuação no setor moveleiro evitando repetir erros anteriores, como os praticados na crise 2005 a 2008 fazendo diferente na pandemia, onde não esperamos para reduzir o quadro de funcionários e evitar passivos trabalhistas (#9).
Formação acadêmica e capacitação	Conhecimentos adquiridos na formação acadêmica como diferenciais e meio para facilitar a atuação e aplicação na gestão da empresa.	Formação acadêmica dos gestores com pós-graduação (#1)
Liderança	Habilidade de liderança para atuar junto as pessoas e equipes de trabalho envolvendo-as e conscientizando-as sobre as necessidades de mudanças.	Trabalhamos a conscientização que as pessoas necessitam mudar e realizar as mudanças necessárias em equipe para tornar os processos mais eficientes para enfrentar os solavancos do mercado (#8)
Comunicação	Habilidade para comunicar-se com as pessoas e equipes de forma assertiva para envolvê-las corretamente junto aos	Envolvendo as pessoas nos processos e diálogos (#2)

Microfundamentos	Descrição	Relato
	processos e tarefas a serem desenvolvidos e executados.	
Controle e monitoramento das tarefas	Habilidade e conhecimento para utilizar controles e monitoramento sistêmico para avaliação dos resultados e performance das atividades e processos.	Tendo controle das tarefas (#2)
Planejamento e organização operacional	Habilidade e conhecimento para desenvolver e trabalhar com planejamento para definir as atividades a serem organizadas.	Definindo prazos, tarefas e formas de executar as tarefas (#2)
Tomar decisões	Habilidade e conhecimento sobre formas e procedimentos para tomada de decisão.	Saber tomar decisões na hora certa (#3)
Relacionamento interpessoal	Habilidade e conhecimento para trabalhar o relacionamento com as lideranças e gestores organizacionais, como também com as equipes e pessoas envolvidas com a empresa.	Manter relacionamento com outros gestores e parceiros (#3). Estimular os colaboradores a socializarem os conhecimentos adquiridos entre si (#8).
Realização de <i>benchmarking</i>	Conhecimento para aplicar a técnica de <i>benchmarking</i> para absorver conhecimentos sobre outras formas de trabalho utilizadas por empresas para possibilitar realizar adequações e aplicar melhorias junto a empresa.	Realizar visitas a outras empresas (#3)
Análise de indicadores e resultados	Conhecimento para realizar análise sobre indicadores e resultados da empresa a fim de compreender determinada situação e tomar decisões de possíveis ajustes ou mudanças de forma mais assertiva	A empresa faz a gestão baseada em índices para tomar decisões mais assertivas (#5)
Análise do ambiente de negócios	Conhecimento para realizar análise sobre o ambiente de negócios da empresa para compreender determinadas situações ou realidades e tomar decisões baseadas em fatos para reduzir riscos e ser mais eficaz.	Utilização de canais eletrônicos para verificar o que está acontecendo no mercado para definir quais são as mudanças necessárias a serem realizadas, desde utilização de matérias-primas, espuma, tecidos, etc para ter um produto competitivo e ao mesmo tempo com um preço adequado para manter o nível de faturamento e atingir os objetivos (#8). Análise de informações de mercado para realizar tomada de decisão (#7)
Assessoramento e aconselhamento	Utilizar profissionais com habilidades e conhecimentos adicionais e complementares para viabilizar a implementação de melhorias organizacionais e operacionais junto a empresa.	Buscar aprimoramento, aconselhamento, informação continuamente (#4). A empresa mantém uma consultoria na parte da produção para auxiliar na implementação de melhorias e aumento da produtividade (#7)

Figura 3 – Capacidades dinâmicas gerenciais de cognição dos pequenos negócios moveleiros.
Fonte: Dados da pesquisa.

A aplicação do conhecimento teórico e prático, assim como da capacidade técnica e da experiência no setor, revela a importância de microfundamentos que integram conhecimento formal e tácito, corroborando a ideia de que a cognição gerencial é construída pela interação entre estruturas cognitivas acumuladas e

práticas situadas (Helfat & Peteraf, 2015; Gavetti, 2012). A utilização de *benchmarking* e de assessoramento externo mostra uma abertura dos gestores para o aprendizado vicariante e para a incorporação de conhecimentos externos, essenciais para processos de absorção e transformação organizacional (Teece, 2007).

O destaque para habilidades como liderança, relacionamento interpessoal e comunicação evidencia que a cognição gerencial não é apenas racional, mas também socialmente construída, o que está alinhado às abordagens que consideram a dimensão emocional e relacional do processamento de informações (Eggers & Kaplan, 2013).

Além disso, práticas de controle e monitoramento de tarefas, planejamento operacional e análise de indicadores reforçam o papel da cognição estruturada no apoio à gestão baseada em dados, fundamental para a construção de capacidades dinâmicas voltadas à adaptação estratégica (Helfat & Winter, 2011).

Por fim, a prática de análise do ambiente de negócios reforça a necessidade de monitoramento contínuo do ambiente externo, habilidade essencial para a identificação de oportunidades e ameaças (Teece, 2007), enquanto a prática de tomada de decisão oportuna ilustra a necessidade de capacidades cognitivas ágeis e situacionais em contextos de volatilidade.

Embora a prática de análise de mercado e benchmarking esteja presente, não foi evidenciada nos relatos uma busca explícita por mudança de paradigmas cognitivos ou criação de novas representações cognitivas, como sugerido por Gavetti (2012) para que a cognição gerencial vá além da adaptação incremental e alcance inovações estratégicas disruptivas.

A maioria das práticas relatadas parece priorizar a adaptação reativa às mudanças do ambiente de negócios, mais do que a antecipação ou criação de novas oportunidades, o que diverge parcialmente da proposta de *sensing*, *seizing* e *transforming* de Teece (2007), que valoriza a capacidade proativa de moldar o ambiente competitivo.

Observa-se uma orientação predominantemente individualizada nas práticas cognitivas, sem referências explícitas ao desenvolvimento de capital cognitivo coletivo (valores e objetivos compartilhados), um aspecto fundamental para fomentar inovação colaborativa em organizações, como defendido por Yoshida et al. (2021) e Zhang et al. (2020).

4.3 INSTRUMENTOS DE GERENCIAMENTO RELACIONADOS AO CAPITAL HUMANO

O capital humano é um recurso-chave nas organizações e deflagra desafios a serem gerenciados devido à diversidade de comportamentos, atitudes e conhecimentos. Por isso, é necessário conhecer a maneira como os gestores utilizam instrumentos de gerenciamento relacionados ao capital humano para fazer frente às mudanças no ambiente de negócios (Adner & Helfat, 2003).

Como forma de compreender as competências em gestão relacionadas às habilidades, conhecimentos e experiências diferenciadas dos gestores (Wright et al., 2014), a Figura 4 mostra os relatos dos entrevistados acerca dos microfundamentos.

Microfundamentos	Descrição	Relato
Capacidade para trabalhar o modelo de negócios	Competência para compreender e viabilizar ações em consonância com a proposta de negócios da empresa.	Ter uma visão muito clara do modelo de negócio (#1)
Capacidade de análise do ambiente	Competência para realizar análises estruturadas sobre o ambiente de	Compreender melhor as necessidades do mercado e realizar adequações e

Microfundamentos	Descrição	Relato
de negócios	negócios para poder tomar decisões sobre possíveis adequações na empresa.	diversificações junto aos produtos (#9)
Capacidade de análise do mercado consumidor	Conhecimento para analisar os fatores e elementos que envolvem o mercado consumidor para viabilizar adequações e oportunidades.	Competência na prospecção de mercado, tanto físico varejo e atacadista, como por e-commerce (#10)
Capacidade para gerenciar mudanças	Competência para administrar processos de mudanças na empresa.	Capacidade de gerenciar as mudanças e quando há aumento nas vendas acima do que a empresa suporta (#8)
Capacidade de planejar	Compreensão e prática para desenvolver e praticar planejamento na gestão.	Competência para realizar minimamente um planejamento (#4)
Capacidade de liderança	Ter capacidade para exercer liderança na empresa junto as equipes e pessoas.	Habilidade de liderança organizacional (#4)
Capacidade de motivar a equipe	Competência para motivar e direcionar as equipes de trabalho em executar as tarefas com competência e comprometimento.	Capacidade de liderança e de motivar o pessoal e direcioná-los para o que é necessário (#7)
Capacidade de comunicação	Competência para trabalhar comunicação assertiva junto as equipes de trabalho.	Comunicação com a equipe (#7). Diálogo aberto com todo mundo sem barreiras hierárquicas (#2)
Capacidade de resolução de problemas	Competência para resolução de problemas junto a processos, tarefas, atividades.	Comprometimento e trabalhar diretamente junto com todos na resolução de problemas em qualquer área da empresa (#2)
Capacidade de relacionamento	Ter habilidade para gerar e manter relacionamentos construtivos de longo prazo.	Relacionamento interpessoal aberto (#2)
Conhecimento na área administrativa	Ter conhecimentos sobre instrumentos e métodos administrativos para aplicabilidade junto a atividades na empresa.	Habilidade em utilização de ferramentas administrativas para se organizar (#4)
Conhecimento sobre o mercado virtual	Compreender o funcionamento do ambiente digital e as formas e mecanismos para utilização dos recursos.	O conhecimento sobre o mercado via internet, via representante, via e-commerce (#8)
Conhecimento sobre o setor de atuação	Ter conhecimento e experiência sobre o setor de atuação da empresa.	Os gestores têm conhecimento na parte contábil e organização administrativa e experiência na atuação no setor (#6)
Conhecimento sobre área técnica	Ter conhecimento técnicos para facilitar a compreensão sobre as atividades desenvolvidas e manter um linguajar nivelado entre os envolvidos.	Conhecimentos das áreas administrativa, produção, design (#1)
Experiência profissional	Expertise profissional como gestor empresarial	Experiência dos gestores devido a terem passado por diversos desafios agregando diferenciais (#5)
Flexibilidade	Ter habilidade de analisar situações e ser maleável e adaptativo	Ser flexível (#4)
Proativo	Ter iniciativa e agir de forma antecipada	Ser ativo colocando em prática as ideias de melhorias na empresa (#4)
Aceitar novas ideias e mudanças	Estar aberto a analisar e implementar inovações organizacionais	Estar aberto a novas ideias (#7)
Comprometimento	Ter responsabilidade e motivação para com os objetivos e tarefas organizacionais	Pessoas engajadas na empresa, os gestores tratam a empresa como se fosse deles (#5)

Figura 4 – Capacidades dinâmicas gerenciais de capital humano dos pequenos negócios moveleiros.
Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados apresentados na Figura 4 evidenciam uma ampla gama de microfundamentos relacionados ao capital humano gerencial, essenciais para o enfrentamento de mudanças no ambiente de negócios. Esses microfundamentos englobam competências técnicas, gerenciais, relacionais e comportamentais, o que indica a complexidade e a multifuncionalidade exigida dos gestores em pequenas empresas do setor moveleiro.

Entre os elementos centrais identificados, destaca-se a ênfase na capacidade de análise — tanto do ambiente de negócios quanto do mercado consumidor —, o que aponta para a necessidade de gestores serem capazes de interpretar cenários complexos e propor adequações estratégicas. Esta habilidade é consistente com a função das capacidades gerenciais dinâmicas de detecção de oportunidades e ameaças, conforme proposto por Teece (2007) e Helfat & Peteraf (2015).

A presença recorrente de competências como planejamento, liderança, motivação de equipes e comunicação assertiva reforça a importância da habilidade de coordenar recursos humanos e organizar processos de forma eficiente. A capacidade de resolução de problemas, aliada à flexibilidade e à proatividade, demonstra que os gestores não apenas respondem às demandas organizacionais, mas também atuam de maneira antecipatória para resolver desafios e impulsionar melhorias.

A dimensão relacional do capital humano também se manifesta com força, seja na ênfase ao relacionamento interpessoal construtivo, seja na capacidade de aceitação de novas ideias e mudanças, aspectos fundamentais para sustentar processos contínuos de inovação e adaptação organizacional.

Finalmente, atributos como conhecimento técnico e administrativo, experiência profissional e comprometimento revelam que o capital humano gerencial não é apenas uma questão de formação, mas resulta da combinação de saberes tácitos e explícitos que sustentam o desempenho organizacional.

Contudo, esses dados revelam uma menor ênfase na construção de conhecimentos coletivos. Embora habilidades individuais sejam enfatizadas, há pouca evidência de ações sistemáticas para consolidar conhecimentos coletivos e desenvolver o chamado capital humano organizacional (não apenas individual), algo que a literatura recente tem apontado como relevante para sustentar a inovação organizacional em longo prazo (Wright et al., 2014).

Observa-se que muitas das competências descritas têm caráter operacional e tático (resolução de problemas, controle de tarefas, execução de mudanças), enquanto competências mais voltadas à construção de capacidades estratégicas de longo prazo (como desenvolvimento de visões de futuro, governança de ecossistemas de negócios) aparecem de maneira mais tênue. Esse aspecto é menos alinhado com perspectivas como a de Teece (2007), que reforçam a necessidade de líderes desenvolverem habilidades não apenas adaptativas, mas também de transformação estratégica.

Finalmente, embora a experiência setorial seja valorizada, há pouca menção ao desenvolvimento formal e contínuo de novas competências estratégicas e tecnológicas, o que pode limitar a renovação das capacidades organizacionais em ambientes de mudança acelerada (Helfat & Winter, 2011).

4.4 INSTRUMENTOS DE GERENCIAMENTO RELACIONADOS AO CAPITAL SOCIAL

Os gestores interagem com o ambiente de negócios, tanto internamente na organização, como externamente junto a diversos *stakeholders*. Esse contexto está associado ao capital social devido a forma como ocorrem os relacionamentos e esses são utilizados como meios para realizar possíveis mudanças e viabilizar oportunidades na organização para adequar-se ao ambiente de negócios (Adler & Kwon, 2002).

Foram levantados junto aos gestores entrevistados as principais formas de relacionamento utilizadas que geram diferenciais competitivos e viabilizam resultados de desempenho superior, apresentados na Figura 5.

Microfundamentos	Descrição	Relato
Relacionamento com fornecedores para conhecer novos materiais	Forma utilizada para manter-se atualizado sobre novos materiais, produtos disponíveis no mercado que possam ser aplicados ou utilizados pela empresa.	Interação com os fornecedores no sentido deles apresentarem novidades, seja novos materiais que podemos usar no desenvolvimento do produto como também economizando dentro da empresa (#7)
Relacionamento com fornecedores como parceria de negócios	Interatividade e socialização para construção de relacionamento a longo prazo em que as partes se reconhecem como parceiros de negócio.	No relacionamento com os fornecedores procuramos manter uma parceria sempre justo para ambas as partes (#8)
Relacionamento com fornecedores para absorção de técnicas produtivas	Manter relação e interatividade com os fornecedores para compreender e absorver novas formas de utilização e aplicação de técnicas produtivas.	A empresa realiza pelo menos uma vez por mês visitas aos fornecedores para trocar informações sobre o mercado, conhecimentos sobre novidades, processos, formas aplicações técnicas na produção (#10)
Relacionamento com clientes como parceira a longo prazo	Trabalhar relacionamento contínuo com o conceito de parceria de negócios buscando o fortalecimento nas relações comerciais a longo prazo.	Por isso a empresa não está preocupada em vender altas quantidades por lote, mas vender de forma contínua mensalmente produtos para os clientes (#8)
Relacionamento com clientes de forma pessoal e direta	Manter relacionamento pessoal e personalizado.	Relacionamento pessoal, tanto com clientes de forma transparente e clara (#6). Relacionamento aberto junto a alguns clientes que trazem bastante oportunidades no negócio (#7)
Relacionamento com foco no cliente	Interagir com os clientes na promoção e adequação dos produtos e serviços para atender as necessidades do mercado consumidor.	Trabalhar com foco no cliente, ajustando procedimentos ou produtos, verificando alguma necessidade pontual e a viabilidade da empresa atender o cliente (#2)
Relacionamento	Desenvolver formas e mecanismos para	Utilização dos meios de comunicação

Microfundamentos	Descrição	Relato
com o cliente por meio de canais digitais	interagir e relacionar-se com mercado via canais digitais.	digital para relacionar-se com o mercado (#9)
Relacionamento com entidades empresariais	Desenvolver e manter relacionamento com entidades empresariais para viabilizar oportunidades.	Parceria com entidades empresariais como o Sindusmobil, entidades técnicas como o Sebrae que trazem sempre oportunidades para a empresa (#7)
Relacionamento com instituições técnicas	Ter relacionamento com instituições técnicas para viabilizar acesso a conhecimentos e tecnologias necessários para realizar melhorias e adequações na empresa.	Relacionamento com entidades técnicas, como o Sebrae, Univali, viabilizando acesso de soluções para a empresa realizar melhorias (#10)
Relacionamento com empresas de consultoria	Desenvolver relacionamento com empresas especializadas que possam implementar adequações e soluções na empresa para viabilização de oportunidades	Utilização de consultoria tanto na parte industrial como na parte comercial, além de programas que empresa desenvolve. Isso agiliza as implementações de melhorias em um espaço de tempo menor e traz novos conhecimentos para os gestores (#7)
Gestão participativa com colaboradores internos	Desenvolver relacionamento aberto e participativo entre a gestão e os colaboradores para permitir interatividade e troca de informações para prover melhorias e adequações na empresa.	Gestão participativa com os colaboradores (#2)
Relacionamento interpessoal com os colaboradores	Desenvolver relacionamento junto aos colaboradores entre os diversos níveis na organização.	Relacionamento interpessoal com os funcionários de todos os níveis organizacionais (#4)
Interatividade entre os gestores	Relacionamento entre os gestores para socialização de boas práticas e interação entre áreas na empresa.	Troca de ideias entre os gestores (#5)
Relacionamento em eventos comerciais	Gestor interagir e gerar relacionamento de negócios com pessoas por meio de participação em eventos, como feiras, etc.	Participação em feiras (#10)

Figura 5 – Capacidades dinâmicas gerenciais de capital social dos pequenos negócios moveleiros.
Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apresentados na Figura 5 mostram a centralidade do capital social gerencial como mecanismo de apoio à adaptação e inovação organizacional. As práticas identificadas abrangem relações tanto externas (com fornecedores, clientes, entidades empresariais e instituições técnicas) quanto internas (com colaboradores e entre gestores), evidenciando a amplitude das redes sociais construídas pelos gestores.

Externamente, destaca-se o forte investimento em relacionamentos com fornecedores, seja para acesso a novos materiais, absorção de técnicas produtivas

ou construção de parcerias estratégicas de longo prazo. Essas práticas correspondem ao que a literatura caracteriza como capital social estrutural e capital relacional, sendo essenciais para a socialização de informações, acesso a recursos críticos e criação de vantagens competitivas (Tsai & Hsu, 2019; Ganguly et al., 2019).

O relacionamento com clientes também é enfatizado sob múltiplas perspectivas: construção de parcerias duradouras, atendimento personalizado, adaptação às necessidades dos consumidores e uso de canais digitais para ampliar o alcance. Isso indica a importância atribuída tanto à confiança e à transparência (capital relacional) quanto à capacidade de compreender cognitivamente as demandas do mercado (capital cognitivo) (Yoshida et al., 2021).

Adicionalmente, o desenvolvimento de relacionamentos com entidades técnicas e empresas de consultoria demonstra a busca ativa por novos conhecimentos e tecnologias, ampliando a capacidade da empresa de se adaptar e inovar. Essas práticas reforçam a noção de que redes externas diversificadas são fundamentais para a construção de capacidades dinâmicas (Teece, 2007).

Internamente, a gestão participativa, o relacionamento interpessoal com colaboradores e a interatividade entre gestores revelam esforços consistentes para fortalecer o capital social interno, favorecendo a integração organizacional, a troca de conhecimentos e o comprometimento dos funcionários com os objetivos organizacionais. Já a participação em eventos comerciais evidencia a busca por ampliar o *networking* e captar novas oportunidades de negócios, um aspecto alinhado à importância da inserção em ecossistemas empresariais para alavancar a competitividade.

A maior parte dos relacionamentos reportados concentra-se em redes locais ou

nacionais. A literatura recente enfatiza que, em ambientes globalizados, o capital social internacional pode ser crucial para alavancar a competitividade (Yoshida et al., 2021), aspecto ainda pouco explorado nos relatos analisados.

Embora haja forte investimento em relações baseadas em confiança, há menos evidência sobre o desenvolvimento de modelos cognitivos compartilhados de inovação e transformação conjunta entre parceiros, que poderiam potencializar o alinhamento estratégico em redes de colaboração (Zhang et al., 2020).

Não foram relatadas práticas de relacionamento estratégico com órgãos públicos ou instituições reguladoras, que podem ser relevantes para acessar políticas públicas de fomento à inovação e competitividade. O foco são interações com entidades empresariais e técnicas.

4.4.1 Instrumentos de gerenciamento relacionados ao capital social estrutural

Foi verificado junto aos entrevistados as formas que os colaboradores interagem, adquirem e socializam conhecimentos e experiências entre si para viabilizar as implementações nos processos (Tsai & Hsu, 2019). A Figura 6 apresenta práticas relacionadas ao fortalecimento do capital social estrutural nas organizações estudadas, evidenciando os instrumentos que os gestores utilizam para fomentar a interação, a socialização de conhecimentos e o alinhamento interno.

Microfundamentos	Descrição	Relatos
Interatividade entre líderes e colaboradores	Relacionamento direto entre líderes e subordinados para interação sobre demandas organizacionais	Interação entre os líderes responsáveis pela absorção das demandas dos demais colaboradores que ficam incumbidos de ver formas de atender as respectivas demandas (#1)
Comunicação interpessoal	Trabalhar a comunicação interpessoal em todos os níveis	Comunicação aberta entre os colaboradores (#1)

Microfundamentos	Descrição	Relatos
	organizacionais	Comunicação formal por informativo das atividades que estão ocorrendo na empresa permitido todos saberem (#1) Temos um grupo de WhatsApp na fábrica que permite as pessoas tratarem de diversos assuntos (#1)
Sistema de avaliação de desempenho de pessoas	Utilizar instrumentos avaliativos de pessoas para compreender e desenvolver atividades para melhoria profissional dos colaboradores	A empresa implantou uma ferramenta de desenvolvimento de pessoal envolvendo o método de avaliação 360 graus para possibilitar realizar o desenvolvimento e capacitações para os colaboradores. As lideranças socializam e interagem no desenvolvimento do colaborar com conversas a cada 6 meses e pontua a nota para cada ponto relacionado a assiduidade e comprometimento, produtividade, qualidade, adesão às normas da empresa, a parte de segurança e aponta as oportunidades de melhoria e estabelecimento de metas de desenvolvimento (#1)
Suporte intermediário do setor de recursos humanos	Ter interatividade entre a área de gestão de pessoas e os colaboradores da empresa para melhoria do relacionamento	O RH está sempre de portas abertas para poder ouvir as demandas dos colaboradores (#1)
Troca de informações e experiências	Manter ambiente de interatividade entre os colaboradores para compartilhamento de conhecimentos e experiências	Os colaboradores trocam informações diariamente, seja formal ou informal, se tornando a forma mais assertiva (#4) Os colaboradores mantêm conversas e troca de experiências informais no dia-a-dia na empresa (#9)
Integração de novos colaboradores	Trabalhar o processo de integração de novos colaboradores para absorção das tarefas a serem desenvolvidas	Sempre que entram novos colaboradores a empresa aplica o <i>job rotation</i> para possibilitar os colaboradores adsorverem conhecimentos e práticas de outras áreas na empresa (#2)
Mentoria de capacitação e suporte a execução das atividades	Utilizar mentores para suporte e apoio de colaboradores na execução de tarefas	A empresa trabalha com a figura de facilitador, determinada pessoa que apadrinhar um novo funcionário para ensinar ou mostrar o nosso jeito de trabalhar (#4)
Ambiente de trabalho participativo	Manter ambiente de trabalho propício e aberto a participação e colaboração das pessoas para melhoria junto a processos e atividades	A empresa estimula e dá liberdade para o colaborador pode expor as suas sugestões de melhoria porque eles estão envolvidos diretamente na execução dos processos (#3) Os colaboradores trabalham em um ambiente que permite um ajudar ao outro (#5)
Reuniões de trabalho para alinhamento das atividades	Realização de reuniões de trabalho para nivelamento e alinhamento sobre os desafios e as atividades a serem desenvolvidas na empresa	Realização de reuniões, seja pelo líder ou entre eles para discutir a forma de trabalhar e colocar uma ideia em prática (#3) Reuniões de alinhamento com os colaboradores para mostrar quais são as expectativas, as metas (#4)
Reuniões de avaliação de desempenho das atividades e metas	Realização de reuniões de trabalho para avaliação do desempenho das atividades e tarefas executadas e respectivos resultados obtidos para desenvolver ajustes e melhorias junto as atividades e processos	Os colaboradores realizam reuniões periódicas para discutir os projetos e a eficiência produtiva (#9) Os líderes da empresa realizam PDCA junto a todos os liderados permitindo todos socializarem as ideias, práticas e tarefas a serem trabalhadas na empresa e acompanhar e verificar o que estão sendo eficiente ou necessita de ajustes criando uma sinergia e conexão entre todos (#10)
Reuniões para melhoria de processos	Reuniões de trabalho para desenvolver melhorias sobre as atividades e processos	São realizadas reuniões diárias no nível operacional para orientações operacionais e eventualmente melhorias no processo (#7)

Microfundamentos	Descrição	Relatos
	organizacionais	
Internalização da cultura organizacional	Implementar a internalização da cultura e valores organizacionais para envolver e direcionar os colaboradores da empresa	Trabalho de absorção da cultura organizacional (#4)
Benchmarking	Utilização de benchmarking para absorção de boas práticas e captação de ideias potenciais a serem aplicadas na empresa	Também procuram informações fora da empresa sobre técnicas produtivas e trazem novas ideias de melhorias que avaliamos se serão implementadas na empresa. Incentivamos a ideia que sempre pode ser modificado, melhorado. Por isso o pessoal tem liberdade de falar mantendo um ótimo ambiente de trabalho (#8)

Figura 6 – Capacidades dinâmicas gerenciais de capital social estrutural dos pequenos negócios moveleiros.

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre os principais microfundamentos identificados, destaca-se o incentivo à interatividade entre líderes e colaboradores e a promoção de comunicação interpessoal em todos os níveis organizacionais, apoiadas por ferramentas formais (como informativos e grupos de *WhatsApp*) e práticas informais cotidianas. Essas iniciativas reforçam a importância das conexões organizacionais horizontais e verticais como alicerces para o compartilhamento de informações (Tsai & Hsu, 2019).

Outro aspecto relevante é a adoção de mecanismos estruturados de gestão de pessoas, como o sistema de avaliação de desempenho e o suporte ativo do setor de recursos humanos, que favorecem a formalização de feedbacks e o desenvolvimento profissional contínuo dos colaboradores. Tais práticas são consistentes com o fortalecimento da confiança organizacional e da eficiência nas redes internas.

Adicionalmente, destaca-se o papel de práticas como troca de informações e experiências, integração de novos colaboradores via *job rotation* e mentoria de capacitação, que contribuem para a criação de um ambiente organizacional propício à aprendizagem coletiva e à internalização de conhecimentos críticos.

A manutenção de um ambiente participativo e a realização sistemática de reuniões de alinhamento, avaliação de desempenho e melhoria de processos demonstram a preocupação em manter elevado o nível de sinergia entre os colaboradores, criando um tecido social denso que sustenta o fluxo de informações e o comprometimento coletivo. Por fim, práticas como *benchmarking* externo e internalização da cultura organizacional complementam o fortalecimento do capital social estrutural, indicando uma preocupação em alinhar os valores e práticas organizacionais às melhores referências externas e internas.

Contudo, o foco é predominante no nível operacional, já que a maioria das práticas mapeadas se concentra no alinhamento e na melhoria de processos operacionais. A literatura recente sugere que o fortalecimento do capital social estrutural também deveria apoiar processos estratégicos, como inovação de mercado ou formulação de novas estratégias, o que não foi explicitamente observado nos relatos (Yoshida et al., 2021).

Embora exista incentivo ao benchmarking externo, a análise indica que a construção de redes de interação externas (por exemplo, redes de inovação aberta ou clusters setoriais) ainda é limitada. Essa limitação pode reduzir a capacidade de captação de inovações disruptivas, conforme sugerido por Tsai & Hsu (2019).

A diversidade cognitiva, essencial para inovação de ruptura, poderia ser melhor explorada. As práticas relatadas parecem focadas em homogeneizar comportamentos e procedimentos, podendo inibir a heterogeneidade de perspectivas necessária em contextos altamente dinâmicos (Teece, 2007).

4.4.2 Instrumentos de gerenciamento relacionados ao capital social relacional

As relações de negócios requerem interações entre os *stakeholders* que geram determinada qualidade relacional entre os envolvidos podendo determinar a eficiência nos resultados (Ganguly et al., 2019). Ao serem abordados sobre os tipos de relações e parcerias que são realizados os entrevistados relataram os microfundamentos na Figura 7.

Microfundamentos	Descrição	Relatos
Fornecedores para desenvolvimento de soluções	Participação de fornecedores junto aos processos e desenvolvimento de produtos	Os fornecedores no fornecimento de insumos e desenvolvimento de soluções (#3)
Fornecedores para realização de parceria a longo prazo	Construção de relacionamento de parceria de negócios sistemático com perspectivas a longo prazo	Parceria com os fornecedores buscando a fidelização, repasse de informações sobre novos acessórios, ferramentas, ferragens, etc (#8)
Rede de contatos comerciais empresariais	Desenvolvimento de parceria de negócios com interatividade sobre o ambiente de negócios	Relação com o representante comercial (#4)
Entidade empresariais	Participação em entidade empresarial associativa para interatividade e acesso a informações e desenvolvimento de relacionamentos de negócios	Relação com o sindicato patronal para troca de informações com outras empresas (#3). Participação em entidades associativas para criar relacionamentos (#10)
Entidades técnicas	Interagir e manter relacionamento para absorver oportunidades de melhoria para a organização	Parcerias com entidades, a exemplo o Sebrae, por ter conhecimentos e formas de auxiliar o desenvolvimento dos pequenos negócios (#6)
Fidelização	Desenvolver relacionamento sob o conceito de fidelização para prover oportunidades contínuas de negócios	Relacionamento próximo com os clientes que geralmente compram novamente (#9)
Instituições financeiras	Realizar relacionamentos de longo prazo para viabilizar fontes de recursos financeiros	Agentes financeiros para viabilizar investimento para a empresa (#3)
Consultoria empresarial	Desenvolver relacionamentos eficazes para prover a empresa com melhorias organizacionais	Utilização de consultoria externa para a parte administrativa e para manufatura (#5)
Colaboradores	Desenvolver um ambiente organizacional profícuo e interativo envolvendo os colaboradores na promoção de melhorias contínuas	Parcerias internas com os colaboradores que trabalham a muitos anos na empresa (#6)
Empresas de e-commerce	Trabalhar relacionamento por meio do canal digital visando retroalimentação de informações sobre o ambiente de negócios	Parceria com os e-commerce (#8)
Lojas de varejo	Trabalhar um relacionamento de negócios de coparticipação na busca de oportunidade de melhorias para atender ao mercado consumidor	Parceria com os donos de lojas (#8)

Figura 7 – Capacidades dinâmicas gerenciais de capital social relacional dos pequenos negócios moveleiros.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 7 evidencia práticas voltadas para o fortalecimento do capital social relacional entre os pequenos negócios moveleiros pesquisados. Os dados mostram que os gestores desenvolvem diversas formas de relacionamento com *stakeholders* estratégicos para criar confiança, comprometimento mútuo e parcerias de longo prazo, aspectos fundamentais para o desempenho organizacional.

As práticas de relacionamento com fornecedores assumem centralidade, sendo desenvolvidas tanto para a obtenção de insumos quanto para a participação conjunta no desenvolvimento de soluções. Isso reflete a construção de laços fortes, baseados na colaboração e na confiança mútua, características típicas do capital social relacional (Ganguly et al., 2019).

Além dos fornecedores, observa-se o investimento em redes comerciais (representantes e lojas de varejo), entidades empresariais (como sindicatos e associações) e instituições técnicas (ex.: Sebrae). Essas conexões fortalecem o fluxo de informações de mercado e possibilitam a identificação de novas oportunidades, alinhando-se às perspectivas da literatura sobre redes sociais e inovação incremental (Yoshida et al., 2021). As práticas de relacionamento com fornecedores, clientes e entidades reforçam a importância do capital social como fonte de vantagem competitiva sustentável, conforme argumentado por Adler & Kwon (2002) e Yang et al. (2021).

A prática de fidelização de clientes indica o desenvolvimento de relacionamentos duradouros e de confiança, essenciais para a estabilidade financeira

e o crescimento sustentável da organização. Da mesma forma, a construção de relações com instituições financeiras demonstra uma estratégia deliberada para garantir fontes de financiamento de longo prazo, evidenciando a importância do capital social para a viabilidade econômica.

Internamente, a valorização de parcerias com colaboradores antigos revela que o capital relacional também é cultivado dentro da organização, contribuindo para a estabilidade do quadro de funcionários e o fortalecimento da cultura organizacional. Finalmente, a relação com empresas de *e-commerce* aponta para a ampliação das redes comerciais por meio de canais digitais, demonstrando uma adaptação às novas exigências do mercado.

Contudo, a maioria dos relacionamentos relatados ocorre em âmbito local ou nacional, limitando o alcance internacional. A literatura recente destaca que, para maximizar as vantagens do capital social relacional, as empresas deveriam buscar ampliar suas redes para mercados internacionais, sobretudo em setores expostos a intensa concorrência global (Yoshida et al., 2021).

Embora existam práticas de colaboração para melhorias incrementais (ex.: novos materiais e técnicas), há pouca evidência de parcerias voltadas à inovação radical ou disruptiva. Esse tipo de relacionamento mais inovador é apontado como fundamental em ambientes de alta volatilidade (Tsai & Hsu, 2019).

Os dados sugerem que muitas parcerias são mais transacionais do que colaborativas em profundidade. A literatura alerta que, para o capital social relacional gerar maior valor, é necessária a construção de relações simétricas, com compromissos recíprocos robustos (Ganguly et al., 2019).

4.4.3 Instrumentos de gerenciamento relacionados ao capital social cognitivo

A Figura 8 apresenta os principais valores reconhecidos pelos gestores como fundamentais na construção de relações de longo prazo, refletindo o desenvolvimento do capital social cognitivo nas organizações analisadas. O capital social cognitivo refere-se à existência de valores compartilhados, objetivos comuns e normas que facilitam a colaboração e a comunicação eficiente entre os parceiros de negócio (Yoshida et al., 2021).

Valores	Entrevistado
Ética	(#1)
Inovação	(#1)
Cooperação	(#1)
Nossos valores estão sempre ligados a á entender o que o cliente precisa e resolver os problemas que possam vir a surgir	(#2)
A seriedade	(#3)
A parceria	(#3)
Respeito	(#3)
Transparência	(#4)
Confiança	(#4)
A empresa trabalha com parceiros comerciais de negócios, <i>business to business</i> , dando exclusividade de vendas por região	(#5)
Honestidade	(#6)
Clareza nas negociações	(#7)
Confiabilidade	(#7)
Cumprimento do que foi o acordado	(#7)
Valorização da relação buscando mantê-la a longo prazo	(#7)
Relacionamento que foi construído	(#7)
Clareza na comunicação	(#7)
Formas de gerar oportunidades para ambos os lados	(#7)
Fidelidade	(#8)
Prazo de entregas	(#8)
Cumprimento de prazos de entregas dos fornecedores	(#9)
Cumprimento do padrão de qualidade acertado com fornecedores	(#9)
Repasse de informações sobre produtos novos pelos fornecedores	(#9)
Qualidade	(#10)
Organização	(#10)
Satisfação do cliente	(#10)
Melhoria contínua	(#10)
Parceiras lucrativas	(#10)

Figura 8 – Capacidades dinâmicas gerenciais de capital social cognitivo relacionado a valores organizacionais dos pequenos negócios moveleiros.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os valores mais frequentemente citados, como ética, confiança, transparência, respeito, cooperação, seriedade e honestidade, apontam para a existência de uma base sólida de confiança mútua entre as partes envolvidas, aspecto fundamental para a criação e manutenção de parcerias estáveis e de longo prazo (Ganguly et al., 2019). A ênfase em valores como confiança, ética e transparência confirma a literatura que associa o capital social cognitivo ao fortalecimento da comunicação, da cooperação e da coordenação entre parceiros (Zhang et al., 2020; Yoshida et al., 2021).

Além disso, surgem referências explícitas a práticas que sustentam e operacionalizam esses valores, como o cumprimento de prazos de entrega, qualidade dos produtos e serviços, clareza na comunicação, e fidelidade. Tais práticas demonstram que os valores cognitivos não se restringem ao nível declarativo, mas se materializam em comportamentos observáveis nas relações comerciais. A prática de operacionalizar valores compartilhados por meio de compromissos concretos (cumprimento de prazos, padrões de qualidade, clareza de negociação) é consistente com a perspectiva de que o capital social cognitivo deve se manifestar em práticas gerenciais tangíveis para gerar impactos positivos no desempenho (Ganguly et al., 2019).

Valores como inovação, melhoria contínua e geração de oportunidades para ambos os lados evidenciam a preocupação em manter parcerias dinâmicas, capazes de evoluir e se adaptar às novas exigências do mercado. Esse alinhamento entre valores e práticas potencializa o capital social cognitivo como facilitador de inovação colaborativa e resiliência organizacional. A preocupação com inovação e melhoria contínua reforça a ideia de que altos níveis de capital social cognitivo favorecem

ambientes colaborativos que estimulam a criação conjunta de valor e a inovação incremental (Tsai & Hsu, 2019).

Por fim, a valorização da satisfação do cliente e o foco em parcerias lucrativas ilustram a orientação estratégica dos gestores para resultados de longo prazo, reforçando o papel do capital social cognitivo como pilar de sustentabilidade dos negócios.

Contudo, os valores citados refletem estabilidade e confiabilidade, mas há menos ênfase em valores voltados para a transformação radical ou para a disrupção inovadora. A literatura recente sugere que em ambientes altamente dinâmicos, o capital social cognitivo também deveria apoiar a coexploração de oportunidades emergentes (Yoshida et al., 2021).

Além disso, o foco predominante é nas relações empresa-cliente e empresa-fornecedor: Embora essenciais, essas relações poderiam ser ampliadas para incluir o desenvolvimento de valores compartilhados com atores de ecossistemas de inovação mais amplos, como universidades, startups e agentes de políticas públicas.

Apesar da forte presença de valores compartilhados nos relatos, não se observa evidência sistemática da formalização desses valores em códigos de conduta, contratos de parceria ou estruturas de governança interorganizacional, elementos que poderiam fortalecer a sustentabilidade do capital social cognitivo a longo prazo.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O estudo descreve e analisa como empresas de pequeno porte do setor

moveleiro utilizam capacidades gerenciais dinâmicas, observando as formas pelas quais os gestores constroem, integram e reconfiguram os recursos e competências organizacionais (Adner & Helfat, 2003). Identificou-se que esses gestores realizam tais processos a partir de microfundamentos relacionados à cognição gerencial, ao capital humano e ao capital social, em consonância com a tipologia proposta por Adner e Helfat (2003) e, posteriormente, aprofundada por Helfat e Peteraf (2015).

No que se refere ao capital humano gerencial, os resultados confirmam a heterogeneidade de habilidades, conhecimentos e experiências dos gestores, e como essas diferenças impactam diretamente o desempenho organizacional (Wright et al., 2014; Bailey & Helfat, 2003). A capacidade de absorver conhecimentos de diversas áreas, reconfigurar recursos e liderar processos de mudança foi observada, em consonância com as dimensões de absorção, apreensão e transformação propostas por Helfat e Peteraf (2015). No entanto, uma lacuna identificada diz respeito à ênfase preponderante em competências operacionais e táticas, com menor evidência de desenvolvimento de competências estratégicas para inovação disruptiva de longo prazo, como sugerem Teece (2007) e Helfat & Martin (2015).

Em relação ao capital social, as análises indicaram que os gestores investem de maneira consistente na construção de redes internas e externas. O capital social estrutural é fomentado por meio de práticas como reuniões periódicas, comunicação aberta, integração de novos colaboradores e *benchmarking* externo, corroborando a visão de Tsai e Hsu (2019) de que conexões sociais densas sustentam o conhecimento heterogêneo e impulsionam a inovação incremental.

Já o capital social relacional é fortalecido por meio do desenvolvimento de parcerias de longo prazo com fornecedores, clientes, instituições técnicas e entidades empresariais, baseadas em confiança mútua, cooperação e fidelização (Ganguly et

al., 2019; Adler & Kwon, 2002). Esse resultado reforça o argumento de que a qualidade relacional é crucial para reduzir custos de transação e melhorar o desempenho organizacional (Yang et al., 2021).

Por sua vez, o capital social cognitivo revelou-se essencial na sustentação de relações estáveis, sendo baseado em valores compartilhados como ética, confiança, respeito, transparência e foco na satisfação do cliente. Esses achados confirmam que a presença de objetivos e valores comuns facilita a comunicação, a cooperação e a inovação colaborativa (Yoshida et al., 2021; Zhang et al., 2020).

Apesar dessa forte convergência com a literatura, foram identificadas algumas limitações importantes:

- a) o alcance das redes externas parece restrito a contextos locais ou nacionais, o que pode limitar o acesso a oportunidades globais;
- b) as práticas de inovação são majoritariamente incrementais, com menor articulação voltada para inovações disruptivas;
- c) os esforços de construção de capital social coletivo, embora presentes, ainda carecem de formalização mais sistemática para sustentar alianças estratégicas de longo prazo.

De forma geral, os resultados demonstram que a interação entre cognição gerencial, capital humano e capital social configura um sistema complementar que suporta a construção e reconfiguração de capacidades organizacionais, fortalecendo a adaptabilidade e a competitividade das empresas (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Peteraf, 2015). Essa articulação é especialmente relevante para pequenos negócios, que operam em ambientes caracterizados por volatilidade e escassez de recursos.

Finalmente, os achados reforçam a necessidade de aprofundar investigações futuras sobre como as capacidades gerenciais dinâmicas podem evoluir não apenas

em resposta a mudanças ambientais, mas também como motores de transformação proativa e de liderança em ambientes competitivos mais amplos, conforme sugerido por Eikelenboom e Jong (2019) e Teece (2007).

6 CONCLUSÃO

Este estudo identificou e mapeou as capacidades gerenciais dinâmicas utilizadas para recombinar recursos e capacidades nos pequenos negócios para responder às mudanças intempestivas e inesperadas do ambiente externo. Ao fazer isto, este estudo analisou como microfundamentos associados à cognição gerencial, capital humano e capital social contribuem para o desenvolvimento de capacidades gerenciais dinâmicas em pequenos negócios do setor moveleiro, à luz da Teoria das Capacidades Dinâmicas (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Adner & Helfat, 2003; Helfat & Peteraf, 2015).

Os resultados evidenciaram que a construção e mobilização dessas capacidades ocorrem de maneira interdependente, permitindo aos gestores integrar, construir e reconfigurar recursos internos e externos para responder às mudanças do ambiente de negócios. A cognição gerencial mostrou-se essencial para o processamento de informações e a tomada de decisão adaptativa, enquanto o capital humano e o capital social — nas suas dimensões estrutural, relacional e cognitiva — ofereceram suporte fundamental para o aprendizado organizacional, a inovação incremental e a adaptação competitiva. Este estudo reforça que o fortalecimento das capacidades gerenciais dinâmicas, apoiado por bases cognitivas, humanas e sociais sólidas, é um caminho promissor para a sustentação de vantagens competitivas em pequenos negócios inseridos em ambientes de alta complexidade e mudança.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa contribui para o aprofundamento da compreensão sobre os mecanismos de microfundamentos que sustentam o desenvolvimento das capacidades gerenciais dinâmicas em pequenas empresas. Ao integrar cognição, capital humano e capital social no mesmo modelo analítico, o estudo avança na proposta de Adner e Helfat (2003) ao evidenciar empiricamente como essas dimensões se articulam na prática. Ademais, reforça a importância de considerar não apenas as competências individuais dos gestores, mas também os padrões de interação e valores compartilhados que moldam os processos decisórios e de transformação organizacional (Teece, 2007; Helfat & Martin, 2015). Assim, mostra a relevância da descoberta que as indústrias moveleiras de pequeno porte, a exemplo das grandes empresas, utilizam as capacidades gerenciais dinâmicas para viabilizar as oportunidades e obter desempenho superior para fazer frente as mudanças no ambiente de negócios (Adner & Helfat, 2003).

Em termos de implicações práticas, os resultados sugerem que gestores de pequenas empresas devem investir sistematicamente no desenvolvimento de suas capacidades cognitivas para ampliar a percepção estratégica e antecipar mudanças. Além disso, o fortalecimento do capital humano — por meio de formação contínua e diversificação de experiências —, e do capital social — através da construção de redes colaborativas internas e externas —, mostrou-se crucial para ampliar a resiliência organizacional e a capacidade de inovar. Particularmente, as empresas deveriam considerar formalizar os valores cognitivos compartilhados e expandir suas redes para além dos limites locais, a fim de acessar fontes mais diversas de inovação e conhecimento.

As limitações do estudo abrem caminhos para pesquisas futuras. Primeiramente, a investigação concentrou-se em um setor específico – pequenas

indústrias de móveis da região do Alto Vale do Rio Negro/SC, e em um contexto regional. Isso sugere a necessidade de estudos em setores distintos e em contextos internacionais para comparar a influência de diferentes ambientes institucionais na configuração das capacidades gerenciais dinâmicas. Além disso, investigações longitudinais poderiam capturar de maneira mais precisa como a evolução dessas capacidades ocorre ao longo do tempo e em diferentes ciclos de mudança do mercado. Finalmente, futuras pesquisas poderiam explorar mais profundamente a relação entre capital social cognitivo e a capacidade de promover inovações de ruptura, um aspecto que se mostrou incipiente nos dados analisados.

REFERÊNCIAS

- Adler P.S., & Kwon S. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review* 27(1), 17 – 40. <https://doi.org/10.2307/4134367>
- Adner, R., & Helfat, C. E., (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>
- Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, 20(2) 281-293. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0423>
- Ambrosini, V. & C. Bowman (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>
- Bailey, E. E., & Helfat, C. E. (2003). External management succession, human capital, and firm performance: Na integrative analysis. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 347-369. <https://doi.org/10.1002/mde.1119>
- Campbell, B. A., Coff, R., & Kryscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376-395. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0276>

- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Mariani, M., & Wamba, S. F. (2023). The consequences of innovation failure: An innovation capabilities and dynamic capabilities perspective. *Technovation*, 128, 102858. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102858>
- Eggers, J. P., & Kaplan, S. (2013). Cognition and capabilities: A multilevel perspective. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 295-340. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.769318>
- Eikelenboom, M., & Jong, G. De. (2019). The impact of dynamic capabilities on the Sustainability performance of SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 235, 1360-1370. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.07.013>
- Eisenhardt, K.M., & Martin, J.A., (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Ganguly, A., Talukdar, A., & Chatterjee, D. (2019). Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1105–1135. doi:10.1108/JKM-03-2018-0190.
- Gavetti, G. (2012). Toward a behavioral theory of strategy. *Organization Science*, 23, 267-285. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0644>
- Helfat, C. E. & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32(11), 1243–50. <https://doi.org/10.1002/smj.955>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7, 91-102. <https://doi.org/10.1177/147612700810013>
- Helfat, C.E., & Martin, J. A., (2015). Dynamic managerial capabilities: review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal Management* 41(5), 1281e1312. <https://doi.org/10.1177/01492063145613>
- Helfat, C.E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>
- Inteligência de Mercado (IEMI). (2019). Brasil Móveis. Relatório Setorial da Indústria de Móveis no Brasi. <https://www.iemi.com.br/produto/brasil-moveis/>
- Inteligência de Mercado (IEMI). (2022). Brasil Móveis. Relatório Setorial da Indústria de Móveis no Brasi. <https://www.iemi.com.br/produto/brasil-moveis/>
- International Labor Organization (ILO). (2019). Small matters: global evidence on the contribution to employment by the self-employed, micro-enterprises and SMEs. ISBN: 978-92-2-133991-5 (web pdf).

- King, N (2004). Using templates in the thematic analysis of text. In C. Cassell & G. Symon (Eds.) *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage.
- King, N., Brooks, J., McCluskey, S., & Turley, E. (2015). The utility of template analysis in qualitative psychology research. *Routledge Qualitative Research in Psychology*, 12(2), 202–222. <https://doi.org/10.1080/14780887.2014.955224>
- King, N., Brooks, J., Tabari, S. (2018). Template Analysis in Business and Management Research. In: M. Ciesielska & D. Jemielniak. (eds) *Qualitative Methodologies in Organization Studies*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65442-3_8
- Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: configuration and orchestration of top executives capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34(2), 233-244. <https://doi.org/10.1002/smj.2000>
- Martin, J. A. (2011). Dynamic managerial capabilities and the multibusiness team: the role of episodic teams in executive leadership groups. *Organization Science*, 22, 118-140. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0515>
- Meier, O., Gruchmann, T., & Ivanov, D. (2023). Circular supply chain management with blockchain technology: A dynamic capabilities view. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 176, 103177. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2023.103177>
- Peteraf, M. A., & Reed, R. (2007). Managerial discretion and internal alignment under regulatory constraints and change. *Strategic Management Journal*, 28, 1089-1112. <https://doi.org/10.1002/smj.628>
- Pisano, G. P. (2015). A normative theory of dynamic capabilities: connecting strategy, know-how, and competition. *Harvard Business School Technology & Operations Management. Unit Working Paper*, (16-036).
- Pundziene A., Gutmann T., Schlichtner M., & Teece D. J. (2022). Value impedance and dynamic capabilities: the case of medtech incumbent-born digital healthcare platforms. *California Management Review*. DOI: 10.1177/00081256221099326
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). (2022a). Atlas dos pequenos negócios. Sebrae <https://datasebrae.com.br/atlas/>
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). (2022b). Perfil das MPES. <https://datasebrae.com.br/perfil-do-pequeno-empresario/>
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). (2023a). Anuário do trabalho na micro e pequena empresa. http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf

- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). (2023b). Relatório técnico: panorama do emprego na MPES. <https://datasebrae.com.br/panorama-do-emprego/>
- Slade, P, Haywood, A & King, H (2009). A qualitative investigation of women's experiences of the self and others in relation to their menstrual cycle. *British Journal of Health Psychology*, 14, 127–41. <https://doi.org/10.1348/135910708X304441>
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamics capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556. doi: 10.1093/icc/3.3.537-a
- Teece, D. J., (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S., (2016). Dynamic capabilities and organizational agility. *California Management Review*, 58(4), 13 e 35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Teece, D.J. (2018), Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D.J., (2012). Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action. *Journal Management Studies*. 49 (8), 1395 e 1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Tsai, F.-S., & Hsu, I.-C. (2019). The effects of social capital on knowledge heterogeneity. *Management Decision*, 57(5), 1237–1253. doi:10.1108/MD-12-2016-0909.
- Wright, P. M., Coff, R., & Moliterno, T. P. (2014). Strategic human capital: crossing the great divide. *Journal of Management*, 40(2), 353-370. <https://doi.org/10.1177/0149206313518437>
- Xu, Z., Frankwick, G. L., & Ramirez, E. (2016). Effects of big data analytics and traditional marketing analytics on new product success: A knowledge fusion perspective. *Journal of Business Research*, 69(5), 1562–1566. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.017>
- Yang, H., Cozzarin, B. P., Peng, C., & Xu, C. (2021). Startups and entrepreneurial teams. *Managerial and Decision Economics*, 1–18. doi:10.1002/mde.3465.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research: design and methods* (6). SAGE.
- Yoshida, M., Gordon, B. S., & James, J. D. (2021). Social capital and consumer happiness: toward an alternative explanation of consumer-brand identification.

Journal of Brand Management, 28(5), 481–494. doi:10.1057/s41262-021-00240-y.

Zhang, J., Chen, Y., Li, Q., & Li, Y. (2023). A review of dynamic capabilities evolution—based on organisational routines, entrepreneurship and improvisational capabilities perspectives. *Journal of Business Research*, 168, 114214. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114214>

Zhang, Q., Pan, J., Jiang, Y., & Feng, T. (2020). The impact of green supplier integration on firm performance: The mediating role of social capital accumulation. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(2) 100579. doi:10.1016/j.pursup.2019.100579.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO E ASSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

CONVITE E TERMO DE CONSENTIMENTO E ASSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Pesquisa acadêmica: Doutorado em Contabilidade e Administração de empresas - Fucape

Prezado(a) Sr.(a)

O senhor está sendo convidado a participar da entrevista, parte do levantamento dos dados para a pesquisa intitulada “PEQUENOS NEGÓCIOS: capacidades dinâmicas e capacidades gerenciais dinâmicas dos gestores”.

O objetivo do estudo é identificar e mapear as ações organizacionais de recombinação de recursos e capacidades dos pequenos negócios para responder às mudanças ambientais e também identificar e mapear as capacidades gerenciais dinâmicas para recombinar recursos e capacidades nos pequenos negócios para responder às mudanças intempestivas e inesperadas do ambiente externo.

A sua participação nesta pesquisa é na etapa de coleta de dados por meio desta entrevista, que será gravada e transcrita para a análise de dados. Ou por meio

de fornecimento de algum documento que julgar necessário para o sucesso da pesquisa.

Será solicitado o seu relato das suas percepções e experiências laborais, que poderá incorrer em riscos mínimos, como insegurança/indecisão quanto à melhor resposta.

A sua participação é voluntária, não havendo quaisquer incentivos, com a finalidade exclusiva de colaborar com o sucesso da pesquisa. Também não há despesas para a participante.

Se houver necessidade, o pesquisador Luiz Carlos da Silva poderá solicitar informações complementares ou por telefone, *e-mail*, *whatsapp*, *skype*, *Teams*, ou *Google Meet*, ou mesmo, pessoalmente.

As respostas serão tratadas de forma sigilosa e totalmente anônima e os dados coletados servirão exclusivamente para fins acadêmicos.

Na pesquisa, serão divulgados dados sociodemográficos para mostrar o perfil do participante e da organização, como formação acadêmica, idade, cargo, tempo de experiência no cargo de gestão escolar.

O participante também pode desistir a qualquer momento de participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo.

Muito obrigado pelo apoio a esta pesquisa.

Em caso de alguma dúvida, por gentileza, entre em contato com:

Pesquisador responsável

Nome: Luiz Carlos da Silva

E-mail: calico@sc.sebrae.com.br

CV Lattes: <https://lattes.cnpq.br/8598435659318408>

Endereço: Rua Marechal Deodoro, 355 – Centro – São Bento do Sul

Orientadora

Professora: Dra. Márcia Juliana d' Angelo

E-mail: marciadangelo@fucepe.br

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0074760184826326>

Endereço: Avenida Fernando Ferrari - de 1350 a 1630 - lado par Boa Vista – Vitória – Espírito Santo

Após esses esclarecimentos, você aceita de forma voluntária, participar desta pesquisa?

Nome e assinatura do entrevistado

APÊNDICE B – ROTEIRO DE PESQUISA ACADÊMICA DAS CAPACIDADES GERENCIAIS DINÂMICAS

ROTEIRO DE PESQUISA ACADÊMICA DAS CAPACIDADES GERENCIAIS DINÂMICAS

OBJETIVO DA PESQUISA:

Identificar e mapear as ações organizacionais de recombinação de recursos e capacidades dos pequenos negócios para responder às mudanças ambientais.

CAMPO DE ESTUDO:

Gestão estratégica com foco na abordagem das capacidades dinâmicas.

PESQUISA:

Qualitativa interpretativa exploratória.

Abordagem indutiva de estudo de casos múltiplos (Yin, 2017).

PÚBLICO-ALVO

Gestores organizacionais de pequenas indústrias moveleiras localizadas na região do Alto Vale do Rio Negro, compreendendo os municípios de São Bento do Sul, Rio Negrinho e Campo Alegre – SC.

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

DADOS DO EMPREENDIMENTO	
CNPJ	
Razão Social	
Nome Fantasia	
Endereço	
Cidade	
Telefone	
Homepage	

E-mail			
Data da fundação			
ATIVIDADE ECONÔMICA			
Ramo	☐ Indústria ☐ Comércio ☐ Serviço	Atividade principal - CNAE:	
Porte	Número de empregados - Indústria Microempresa – Até 19 empregados Pequena empresa – Entre 20 e 99 empregados Média empresa – Entre 100 e 499 empregados Grande empresa – Acima de 500 empregados		Quantidade de empregados:
Faturamento Bruto (último ano calendário)	Pequena empresa – (até R\$ 4.800.000,00 mercado interno) e (até R\$ 4.800.000,00 mercado externo)	Mercado interno (R\$)	Mercado externo (R\$)
Do total faturado no último ano calendário qual foi a participação do mercado interno e qual foi a participação do mercado externo? (verificar se soma 100%)		Mercado interno (%)	Mercado externo (%)
ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DA EMPRESA			
Quantidade de sócios no empreendimento			
Quantidade de gestores atuantes no empreendimento	Nível organizacional	Cargo	Cite a titulação/nomenclatura do cargo (área de atuação)
	Estratégico	Diretores	
	Tático	Gerentes	
	Operacional	Supervisão	
Organograma funcional do empreendimento			

PERFIL DO GESTOR EMPRESARIAL ENTREVISTADO			
Entrevistado 01			
CPF			
Telefone			
E-mail			
Sexo	☐ Masculino ☐ Feminino		
Escolaridade	☐ Ensino fundamental ☐ Ensino médio ☐ Ensino superior ☐ Pós-graduação ☐ Mestrado ☐ Doutorado ☐ Pós-doutorado	☐ Incompleto	☐ completo
Quanto tempo atua como gestor no setor moveleiro			

CONTROLE DE VISITAS E REALIZAÇÃO DA ENTREVISTA				
Data	Horário	Entrevistado	Telefone	Observações
1ª				
2ª				
3ª				

Resultado da pesquisa	1. Realizada presencial 2. Realizada por telefone 3. Não realizada	Visto entrevistado
Pesquisador		Data

PROTOCOLO DE ENTREVISTAS

ABERTURA DA ENTREVISTA

Sr. Gestor, vamos iniciar a entrevista da pesquisa acadêmica “PEQUENOS NEGÓCIOS: capacidades dinâmicas e capacidades gerenciais dinâmicas dos gestores”, cujo Termo de Consentimento e Assentimento Livre e Esclarecido já é de conhecimento e já foi assinado.

Ao longo da entrevista, tomarei notas. Por isso, não olharei para o entrevistado o tempo todo.

INÍCIO DA ENTREVISTA

Roteiro de obtenção de dados (Matriz de Validação Teórica Empírica)

Problema de pesquisa:

Como os gestores dos pequenos negócios tomam decisões para recombinares recursos e capacidades inovadores diante das mudanças ambientais?

Objetivo geral:

Identificar e mapear as capacidades gerenciais dinâmicas para recombinares recursos e capacidades nos pequenos negócios para responder às mudanças intempestivas e inesperadas do ambiente externo.

Objetivos específicos	Tópicos de interesse do(a) pesquisador(a)
1. Conhecer a forma utilizada pelos gestores para decidirem sobre o que recombinares e inovar na organização para fazer frente as mudanças no ambiente de negócios	1. Descreva como ocorreu o envolvimento dos colaboradores ao longo de todo o processo de adequação e implementação das melhorias e inovações na empresa para enfrentar os eventos?
2. Conhecer a maneira que as empresas utilizam instrumentos gerenciamento relacionados a cognição para fazer frente as mudanças no ambiente de negócios	2. Descreva quais foram ou têm sido as habilidades e conhecimentos utilizados pelos gestores para adequação e implementação das melhorias e inovações na empresa para enfrentar os eventos? Por exemplo, processar informações, realizar adequações organizacionais e tomar decisões.
3. Conhecer a maneira que as empresas utilizam instrumentos gerenciamento relacionados a capital humano para fazer frente as mudanças no ambiente de negócios	3. Quais são as competências em gestão relacionadas a habilidades, conhecimentos e experiências dos gestores que consideram como diferenciais na empresa?
4. Conhecer a maneira que as empresas utilizam instrumentos gerenciamento relacionados a capital social para fazer	4. Quais são as principais formas de relacionamento que os gestores utilizam que geram diferenciais

frente as mudanças no ambiente de negócios	competitivos e viabilizam resultados de desempenho superior? Social estrutural: 5. Descreva quais são as formas que os colaboradores interagem, adquirem e socializam/trocam conhecimentos e experiências entre si? Social relacional 6. Descreva quais são tipos de relações e parcerias que ocorrem a bastante tempo e consideram como diferenciadas e de impacto nos resultados da empresa? Social cognitivo: 7. Descreva quais são os principais valores que a empresa reconhece junto aos parceiros de negócios? 8. Descreva quais são as práticas utilizadas pela empresa que propiciam desenvolver inovações?
--	--

FECHAMENTO DA ENTREVISTA

Muito obrigado por seu apoio a esta pesquisa.

(Solicitar documentos complementares, se necessário. Se houver necessidade, o pesquisador poderá solicitar informações complementares ou por telefone, *e-mail*, *whatsapp*, *skype*, *Teams*, ou *Google Meet*, ou mesmo, pessoalmente.)

Capítulo 4

CAPACIDADES DINÂMICAS EM PEQUENOS NEGÓCIOS: FATORES ORGANIZACIONAIS E GERENCIAIS PARA A COMPETITIVIDADE NO AMBIENTE DE NEGÓCIOS

RESUMO

O estudo envolve a Teoria das Capacidades Dinâmicas com ênfase no âmbito organizacional e também no gerencial com o intuito de analisar as capacidades organizacionais dinâmicas e capacidades gerenciais dinâmicas utilizadas pelos gestores para obtenção de desempenho nos pequenos negócios. O propósito do estudo foi agrupar em fatores as capacidades organizacionais e as capacidades gerenciais dinâmicas utilizadas pelos gestores de pequenas empresas para responder às mudanças no ambiente de negócios. Os dados, coletados com 293 gestores de indústrias de pequeno porte no Brasil, foram analisados por meio da Análise Fatorial Exploratória. Foram obtidos cinco fatores de capacidades dinâmicas organizacionais e oito fatores de capacidades gerenciais dinâmicas. O estudo contribui para o avanço teórico ao propor uma estrutura fatorial adaptada à realidade dos pequenos negócios e oferece implicações práticas ao fornecer subsídios para a formulação de estratégias de desenvolvimento e capacitação gerencial.

Palavras-chave: Capacidades dinâmicas organizacionais; capacidades dinâmicas gerenciais; pequenos negócios; gestão estratégica.

ABSTRACT

The study involves the theory of dynamic capabilities with emphasis on the organizational and managerial scopes to analyze the dynamic organizational capabilities and dynamic managerial capabilities used by managers to obtain performance in small businesses. The purpose of the study was to group into factors the organizational capabilities and the dynamic managerial capabilities used by small

business managers to respond to changes in the business environment. The data, collected from 293 managers of small industries in Brazil, were analyzed through Exploratory Factor Analysis. Five factors of organizational dynamic capabilities and eight factors of dynamic managerial capabilities were obtained. The study contributes to the theoretical advance by proposing a factorial structure adapted to the reality of small businesses and offers practical implications by providing subsidies for the formulation of development strategies and management training.

Keywords: Dynamic organizational capabilities; dynamic managerial capabilities; small business; strategic management.

1 INTRODUÇÃO

No ambiente de negócios, as empresas são constantemente desafiadas a adequarem-se às mudanças levando os gestores a trabalharem de forma eficiente para manterem os negócios competitivos e sustentáveis (Boyd et al., 2017, Cui et al., 2021). Além disso as empresas necessitam desenvolver vantagens competitivas para estarem aptas a identificar e captar oportunidades no mercado visando obter desempenho e resultados superiores (Feiler & Teece 2014; Hassani & Mosconi, 2022).

Nesse sentido, a Teoria das Capacidades Dinâmicas tem buscado explicar as diferenças de desempenho entre as empresas (Teece et al., 1997). Com base na Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991), as capacidades dinâmicas englobam os meios e mecanismos que as empresas utilizam para apreender, desenvolver habilidades e capacidades, conseguir integrar, construir e reconfigurar competências para fazer frente às mudanças (Teece & Pisano, 1994; Teece et al., 1997; Teece,

2007).

No campo das estratégias organizacionais, estudos relacionados às capacidades dinâmicas apontam como as capacidades dinâmicas organizacionais são utilizadas e podem potencializar o desenvolvimento de diferenciais e vantagens competitivas para enfrentar a concorrência e às mudanças no ambiente de negócios. Compreendem as capacidades de detecção de oportunidades e ameaças, mobilização de recursos e redesenho de processos para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças e a reconfiguração de recursos para as organizações se manterem competitivas diante das mudanças (Teece, 2007; Augier & Teece, 2008;; Teece et al., 2016; Pisano, 2017; Kay et al., 2018; Cyfert et al., 2021; Leemann, & Kanbach, 2021; Farzane et al., 2022; Hassani & Mosconi, 2022; Pundziene et al., 2022).

No nível da gestão, o emprego das capacidades gerenciais dinâmicas pelos gestores propicia o emprego dos recursos da empresa de forma mais eficiente para obtenção de resultados superiores (Helfat & Martin, 2015; Helfat & Peteraf, 2015; Teece, 2016). Dizem respeito “às decisões de alto nível para construir, integrar e reconfigurar recursos e competências organizacionais” (Adner & Helfat, p. 1020). Compreendem a utilização e desenvolvimento da cognição gerencial, capital social gerencial e capital humano gerencial pelos gestores para construção, integração e reconfiguração dos recursos e competências da empresa (Adner & Helfat, 2003).

Tanto na literatura nacional quanto na internacional, há diversos estudos que abrangem o desenvolvimento de escalas de capacidades dinâmicas, cuja primeira etapa refere-se ao agrupamento de fatores. Araújo et al. (2018), por meio de uma revisão sistemática da literatura, já tinham identificado diversos estudos, desde 2007, com foco no desenvolvimento de escalas abordando quatro contextos: governança,

inovação, conhecimento e relações com *stakeholders*.

A maioria das escalas aborda as capacidades dinâmicas de detecção, apreensão e reconfiguração de Teece (2007). Por exemplo, no Brasil, o estudo de Garrido et al. (2020) desenvolveu a escala para investigar o impacto no desempenho de empresas do setor de tecnologia da informação. No exterior, Kump et al. (2019) desenvolveram uma escala com presidentes de empresas que atuam na Áustria. Yoshikuni et al. (2023) desenvolveram uma escala de capacidades dinâmicas de *big data* nos Estados Unidos. Maycotte et al. (2025) desenvolveram uma escala sobre capacidades digitais no México, abarcando pequenas e médias empresas.

Quanto às capacidades gerenciais dinâmicas, Correa et al. (2019), no Brasil, Mostafiz et al. (2019), em Bangladesh, desenvolveram escalas abordando cognição gerencial, capital humano e capital social. Contudo, o foco dessas escalas são as grandes empresas, instituições públicas e do terceiro setor.

Ou seja, esses estudos de mensuração – capacidades dinâmicas organizacionais e gerenciais – não têm foco nos pequenos negócios. No Brasil, o número de pequenas empresas é de aproximadamente nove milhões. Dados mais recentes e oficiais mostram que essas empresas são responsáveis por 30% da riqueza gerada no país, considerando o valor adicionado. Também representam 52% dos empregos formais e 40% dos salários pagos. Além disso, destacam-se pela sua contribuição na manutenção do emprego. No período analisado, geraram 13,5 milhões de empregos. Em contraste, as médias e grandes empresas fecharam cerca de 1,1 milhão de postos de trabalho no mesmo período (FGV Projetos & Sebrae, 2020).

Por isso, o estudo tem por objetivo agrupar em fatores as capacidades dinâmicas organizacionais e capacidades gerenciais dinâmicas utilizadas pelos

gestores de pequenas empresas para responder às mudanças no ambiente de negócios.

Como resultado, a pesquisa mostra cinco fatores de capacidades dinâmicas organizacionais e oito fatores de capacidades gerenciais dinâmicas. Ao fazer isto, demonstra como os gestores realizam a construção, integração e reconfiguração no âmbito organizacional e a cognição, capital social e capital humano relacionados a gerencial para poder fazer frente as rápidas mudanças que ocorrem no ambiente de negócios.

Este estudo contribui para a literatura ao propor e validar empiricamente uma estrutura fatorial específica das capacidades dinâmicas organizacionais e gerenciais em pequenas empresas, segmento ainda pouco explorado no campo das capacidades dinâmicas. Ao considerar os microfundamentos da cognição, do capital humano e do capital social dos gestores, a pesquisa amplia a compreensão sobre como tais capacidades se manifestam em contextos organizacionais de menor porte e elevada volatilidade. Dessa forma, o estudo avança no debate teórico ao integrar as dimensões organizacionais e gerenciais sob uma perspectiva multiescalar, oferecendo um modelo adaptado à realidade dos pequenos negócios.

Do ponto de vista prático, os resultados oferecem subsídios para o desenvolvimento de instrumentos de diagnóstico e orientação estratégica voltados a gestores de pequenas empresas. A identificação dos fatores permite mapear pontos fortes e lacunas na gestão dinâmica de recursos e competências, fornecendo diretrizes para ações de capacitação, desenvolvimento organizacional e políticas públicas. Além disso, os achados podem apoiar instituições de apoio empresarial na formulação de programas mais aderentes às necessidades reais dos gestores que operam em ambientes instáveis e competitivos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS

O ambiente de negócios é composto por fatores e características suscetíveis às mudanças, sobre os quais as empresas não têm controle ou influência plena. Isso, por vezes, exige adaptações a determinadas situações para que as organizações consigam manter a sustentabilidade e alcançar desempenho superior (Helfat & Martin, 2015; Teece et al., 2016; Teece, 2018).

Para adaptar-se às mudanças ou criar mudanças no ambiente de negócios, as organizações podem desenvolver capacidades dinâmicas (Teece, 2007). Trata-se de uma teoria que compreende as formas e os meios de criação de valor por empresas com base em aprimorar processos organizacionais, gerenciais e tecnológicos internos distintos para obtenção de vantagem competitiva (Teece et al., 1997; Teece, 2007; Teece, 2014). Capacidades dinâmicas idiossincráticas e empreendidas nas empresas para responderem aos eventos do ambiente de negócios agregam valor e criam diferenciais únicos e difíceis de imitar (Peteraf et al., 2013).

As capacidades dinâmicas diferem-se das capacidades comuns (Teece, 2007; Zahra et al., 2006). As capacidades comuns estão relacionadas à forma como a empresa realiza as atividades sem apresentar diferenciais significativos comparando a concorrência. Referem-se às reações da empresa de maneira corriqueira e habitual às mudanças no ambiente de negócios sem se preocupar em desenvolver diferenciais para obter resultados superiores (Helfat & Winter, 2011; Teece et al., 1997). Para Winter (2003, p. 992), trata-se das capacidades organizacionais de nível zero. Ou seja, a empresa vende o mesmo produto para os mesmos clientes.

Já as empresas que trabalham com as capacidades dinâmicas conseguem mudar a forma de trabalhar seus processos e recursos para viabilizar e disponibilizar novos produtos e serviços ao mercado de forma diferenciada e competitiva (Barrales-Molina et al., 2014; Cozzolino & Rothaermel, 2018; Mele et al., 2023). As capacidades dinâmicas contribuem para o desempenho organizacional por meio da introdução de mudanças inovadoras, resolução de problemas e a construção de novos recursos podendo gerar vantagens competitivas (Teece, 2014b). Para Winter (2003), trata-se das capacidades organizacionais de primeira ordem. Ou seja, habilidades organizacionais para adquirir, integrar e recombina recursos e capacidades para responder rapidamente às mudanças externas ou criar mudanças no mercado. Por isso, as empresas com tais capacidades são altamente empreendedoras (Teece, 2007).

Para tanto, as capacidades dinâmicas abrangem podem ser divididas em três outras capacidades principais. A primeira é a capacidade de sentir, detectar, moldar, identificar, detectar e avaliar oportunidades e ameaças (*sensing*). A segunda refere-se à habilidade de mobilizar e apreender os recursos e redesenhar processos para aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças (*seizing*). Por fim, a terceira diz respeito às ações de transformar, reestruturar, renovar, proteger, combinar e reconfigurar continuamente os ativos tangíveis e intangíveis (*reconfiguring*) para continuar competitiva (Teece, 2007).

Por isso, espera-se que o uso das capacidades dinâmicas organizacionais de detecção, apreensão e transformação melhore a utilização dos recursos valiosos e únicos da empresa. Em outras palavras, que a orquestração de recursos difíceis de

replicar, gere capacidades dinâmicas difíceis de replicar para aproveitar e criar oportunidades e neutralizar ameaças (Teece, 2007; Teece, 2014; Teece, 2018).

Para tanto, essas capacidades dinâmicas são sustentadas por microfundamentos – as competências, os processos, os procedimentos, as estruturas organizacionais, as regras de decisão e as disciplinas distintas. Ou seja, microfundamentos idiossincráticos que geram capacidades dinâmicas difíceis de imitar (Teece, 2007).

A Figura 1 mostra o modelo proposto por Teece (2007) que mostra a relação entre capacidades dinâmicas e desempenho organizacional. Neste modelo, as capacidades dinâmicas são *ex-ante* ao desempenho. Ou seja, as capacidades dinâmicas podem ser fonte de vantagem competitiva, que por sua vez, gera o desempenho organizacional.

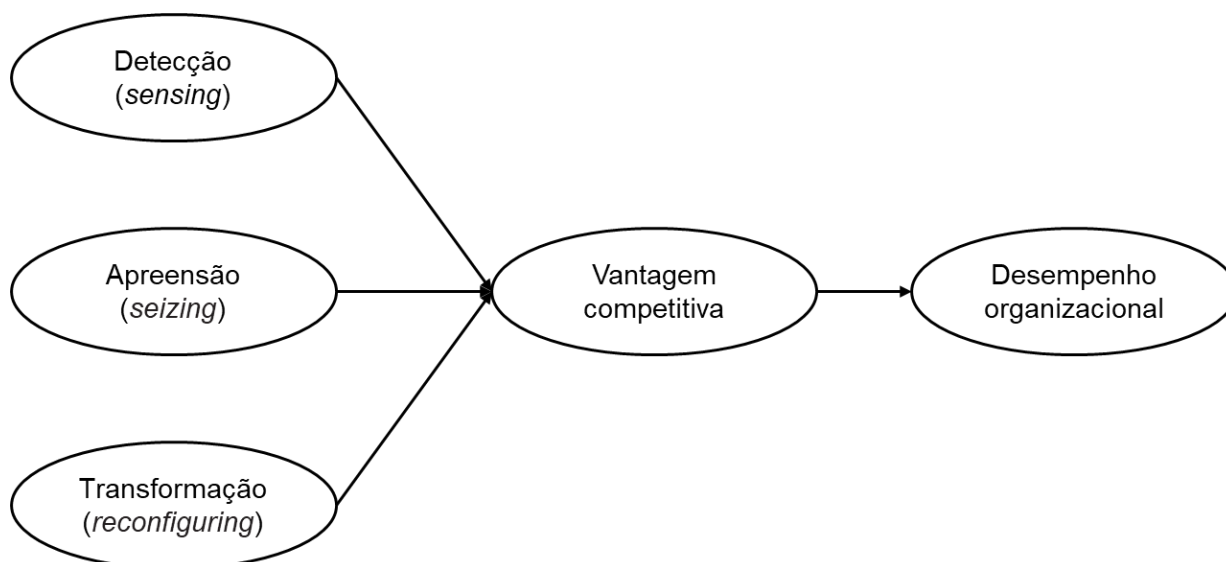


Figura 1 - Capacidades dinâmicas organizacionais: detecção, apreensão e reconfiguração
 Fonte: Teece, (2007).
 Nota: Adaptado pelo autor.

Algumas evidências empíricas demonstram que a mudança sistemática nos

processos e recursos, permite acumular conhecimentos e experiências, possibilitando a organização ser mais eficiente e gerando resultados diferenciados e significativos junto ao desempenho da empresa. AL-Khatib et al. (2024) mostraram que as capacidades de detecção (*sensing*), apreensão (*seizing*) e reconfiguração (*reconfiguring*) impactam positivamente as capacidades da indústria 4.0 e a inovação tecnológica das pequenas e médias empresas na Jordânia. Leemann e Kanbach (2022), com bases nessas capacidades dinâmicas (nível 1), identificaram 19 capacidades dinâmicas de nível 2 e 240 de nível 3, ao revisarem 34 artigos no período de 2007 a 2020. Bezes (2024) mostrou como 27 varejistas franceses independentes e de diversos setores estão adotando a digitalização de forma paulatina, com maior visibilidade nas redes sociais e vendas online.

2.2 DESENVOLVIMENTO DAS CAPACIDADES GERENCIAIS DINÂMICAS

A dinâmica no ambiente de negócios provoca volatilidade e rápidas mudanças que interferem na forma como as empresas conduzem seus empreendimentos, acarretando a adequação de processos e procedimentos para manterem-se competitivas e sustentáveis no mercado pelos gestores (Teece, 2012). Ou seja, os gestores precisam desenvolver competências para viabilizarem objetivos e trabalhar as estratégias organizacionais de forma eficiente, ágil e rápida para conseguir operacionalizar, inovar e adaptar-se as possíveis mudanças no ambiente de negócios (Teece et al., 2016).

Nesse sentido, as capacidades gerenciais dinâmicas podem propiciar a compreensão sobre a forma como os gestores se diferem na aplicação e desenvolvimento das estratégias organizacionais. Referem-se às habilidades dos

gestores de inovar em ambientes de incerteza, tomar decisões para cumprir objetivos e metas, em resposta às mudanças do ambiente externo. (Adner & Helfat, 2003). São necessárias para que os gestores desenvolvam as capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração da base dos recursos organizacionais para obter eficiência organizacional e desempenho superior (Eisenhardt & Martin, 2000).

Nesse contexto, os microfundamentos relacionados as capacidades dinâmicas gerenciais demonstram a necessidade de institucionalizar as competências cognitivas dos indivíduos junto à organização, incorporar as práticas envolvendo capital social e desenvolver o capital humano e a melhoria da sua aplicabilidade organizacional (Teece, 2007). Assim, as capacidades gerenciais dinâmicas se baseiam em recursos gerenciais subjacentes, compreendendo cognição gerencial, capital social gerencial e capital humano gerencial (Adner & Helfat, 2003, Helfat & Peteraf, 2015).

Esses recursos possibilitam os gestores trabalharem e desenvolverem os processos e operações organizacionais (Martin, 2011). Portanto, um desafio está centrado em entender como as capacidades gerenciais dinâmicas são utilizadas pelos gestores para fazer frente às mudanças e captar oportunidades (Adner & Helfat, 2003).

A Figura 2 mostra o modelo de estudo para utilização do conceito das capacidades gerenciais dinâmicas. Aqui também, as capacidades dinâmicas são *ex-ante* ao desempenho. Ou seja, as capacidades gerenciais dinâmicas podem ser fonte de vantagem competitiva, que por sua vez, geram o desempenho organizacional.

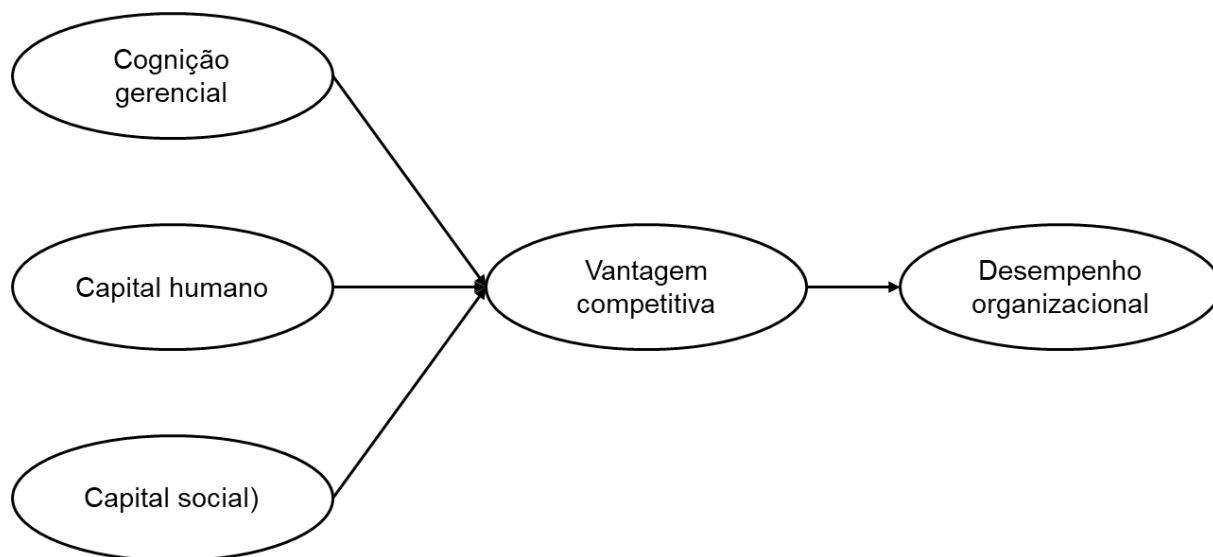


Figura 2 - Capacidades gerenciais dinâmicas: cognição gerencial, capital social gerencial, capital humano gerencial.

Fonte: Helfat e Martin (2009).

Nota: Adaptado pelo autor.

2.2.1 Capacidade gerencial dinâmica de cognição

A cognição gerencial está associada as formas de pensar, entender, supor e desenvolver modelos mentais gerenciais que servirão como base nas decisões organizacionais (Helfat & Martin, 2015). Envolve o desenvolvimento de conhecimentos e pressupostos sobre possibilidades que venham a ocorrer no ambiente de negócios, seja no ambiente interno da organização, como no ambiente externo, sendo necessário para permitir os gestores organizarem as estruturas e processos buscando realizar a gestão das decisões gerenciais de maneira eficientemente visando obter resultados superiores (Adner & Helfat 2003; Helfat & Martin 2015). As bases cognitivas também envolvem processos mentais relacionados à emoção, percepção, raciocínio, resolução de problemas por parte dos gestores (Helfat & Martin 2015). A cognição gerencial acaba sendo um instrumento das decisões gerenciais e estratégicas impactando no desempenho da empresa (Helfat & Peteraf, 2015).

Devido à limitação racional, é possível que os gestores não tenham as informações necessárias sobre as tendências futuras afetando as decisões sobre qual alternativa é a mais viável e melhor (Adner & Helfat 2003). Por isso, as limitações estruturais, crenças e valores, filtros e interpretações por parte das gerências devido a base cognitiva produzem percepções gerenciais sobre determinada situação afetando as decisões (Badrinarayanan et al., 2018).

2.2.2 Capacidade gerencial dinâmica de capital social

O capital social gerencial envolve as relações e formas de interações entre empresas e partes interessadas. Está associado a relações de influência, controle e poder que podem ocorrer nas referidas entre as partes envolvidas (Adler & Kwo, 2002). O desenvolvimento do capital social envolve as práticas voltadas a construção e o fortalecimento de relacionamentos para ocorrer fluxos de informações e trocas de recursos entre as empresas (Zhang et al., 2020). Portanto, entende-se que o capital social ocorre pela construção de relações sociais e essas podem ser positivas à medida que as partes se entendem como parceiras, transferem informações e *know-how* e geram ganhos mútuos (Adler & Kwon, 2002).

A interação do capital social gerencial com o ambiente externo da empresa pode caracterizar-se na necessidade de os gestores conseguirem acesso a recursos externos a serem utilizados pela empresa de forma eficientemente. Ao mesmo tempo, quando se observa o capital social no ambiente organizacional interno, destacam-se as formas de interatividade entre os *stakeholders*, a importância de os gerentes desenvolverem vínculos formais e informais nas redes sociais para permitir fluidez nas informações e recursos (Helfat & Martin, 2015).

2.2.3 Capacidade gerencial dinâmica de capital humano

O capital humano envolve conhecimentos e habilidades que são adquiridos e aprimorados pela aplicação e experimentação junto aos trabalhos desenvolvidos (Wright et al., 2014). Esses conhecimentos e habilidades também são relacionados ao acúmulo do desenvolvimento e práticas aplicadas nas atividades durante o decurso da carreira profissional (Adner & Helfat, 2003). Habitualmente, os gestores baseiam-se no capital humano para desenvolver as atividades e interagir com o ambiente de negócios na busca de oportunidades para a empresa (Helfat & Martin, 2015).

Conforme os gestores desenvolvem as atividades e aplicam seus conhecimentos, habilidades e tomam decisões podem gerar diferenciais nos resultados e desempenho da empresa (Bailey & Helfat, 2003). Devido à diversidade natural que os seres humanos apresentam entre si, seja pela formação, conhecimento, habilidades e experiências, o capital humano gerencial procura compreender essas diferenças aplicadas nas habilidades gerenciais e como podem afetar as formas de atuação e decisão sobre os processos gerenciais (Adner & Helfat, 2003). Portanto, a gestão do capital humano deve considerar a heterogeneidade das competências para avaliar quais habilidades e práticas são necessárias para o desenvolvimento das atividades gerenciais visando obtenção de desempenhos superiores (Bailey & Helfat, 2003).

Adner e Helfat (2003) mencionam os propósitos do capital humano pela experiência para tomar decisões, o capital social para fornecer informações relevantes e a cognição na forma de agir na empresa, tendo a combinação do capital humano gerencial, o capital social gerencial e a cognição gerencial na sustentação das capacidades gerenciais dinâmicas.

Apesar das limitações do conhecimento sobre como as empresas utilizam a capacidade gerencial dinâmica para obtenção de melhorias no desempenho e competitividade, também há necessidade de compreender melhor as ligações entre as capacidades e a possibilidade de obtenção de desempenhos superiores pelas empresas (Vorhies et al., 2011; Wilden & Gudergan, 2015).

Pesquisas sugerem que as capacidades gerenciais dinâmicas são os principais viabilizadores no desenvolvimento de competitividade (Hsu & Wang, 2012). Sugerem que a utilização do conceito de capacidades gerenciais dinâmicas nas organizações pressupõe a geração de desempenho superior e vantagens competitivas sustentada (Ambrosini & Bowman, 2009; Barrales-Molina et al., 2014). Em resumo, a heterogeneidade nas capacidades gerenciais dinâmicas podem explicar a heterogeneidade no desempenho das organizações (Adner & Helfat, 2003).

3 METODOLOGIA

Para realização do estudo foi aplicada pesquisa empírica primária pelo método quantitativo, descritiva, corte transversal, tipo *survey* para agrupar em fatores as capacidades dinâmicas organizacionais e capacidades gerenciais dinâmicas utilizadas pelos gestores de pequenas empresas para responder às mudanças no ambiente de negócios.

3.1 DESENVOLVIMENTO DAS AFIRMATIVAS

As afirmativas foram elaboradas a partir dos microfundamentos das capacidades dinâmicas organizacionais e gerenciais identificados nas pesquisas qualitativas de Silva (2025), realizadas com os gestores do setor moveleiro de Santa

Catarina. O Apêndice A mostra as capacidades dinâmicas organizacionais: detecção/identificação de oportunidades (10 itens), apreensão/captação de oportunidades (13 itens) e transformação (20 itens), totalizando 43 itens. O Apêndice B mostra 58 itens das capacidades gerenciais dinâmicas: cognição gerencial (14 itens), capital social gerencial (10 itens), capital social gerencial estrutural (10 itens), capital social gerencial relacional (sete itens), capital humano gerencial (17 itens).

3.2 AMOSTRAGEM E COLETA DE DADOS

Para coletar os dados primários, foram desenvolvidos dois instrumentos no aplicativo *Google Forms*, um para as capacidades dinâmicas organizacionais (vide Apêndice B) e outro abordando as capacidades gerenciais dinâmicas (vide Apêndice C). Essa divisão foi necessária para otimizar o tempo de respostas por parte dos participantes da pesquisa devido à quantidade de questões.

Nos formulários, além das afirmativas, foram inclusas perguntas sociodemográficas relacionadas às empresas: quantidade de funcionários na organização, anos de atuação no mercado empresa, participação da empresa no mercado, unidade federativa. Sobre o respondente foi solicitado o cargo de gestão na empresa, manifestação biológica do sexo, escolaridade, anos de atuação como gestor. Todas as afirmativas foram medidas usando uma escala Likert com a variação de 1 (nunca) a 5 (sempre).

Foi realizado um pré-teste dos instrumentos de pesquisa junto a dez gestores organizacionais e professores acadêmicos localizados nos municípios pertencentes ao Estado de Santa Catarina e Espírito Santo, respeitando as características do objeto

de pesquisa. O objetivo verificar se o instrumento causa possibilidades de dúvidas na interpretação das questões, dubiedade (Hair et al., 2005).

Os instrumentos de coleta foram encaminhados para os voluntários em arquivo editável com a solicitação de avaliarem e responderem no próprio arquivo as recomendações de ajustes a serem realizados.

Na Tabela 1 são apresentadas as características dos respondentes da avaliação das questões a serem aplicadas nos instrumentos de estudo.

Tabela 1 – Características dos participantes

Cargo	Setor	Formação Escolar		Sexo	Cargo gestão (anos)	Cidade
Analista técnico	Unidade de atendimento	Administração	lato-sensu	Feminino	10	São Bento do Sul
Gestor	Gerência de gestão de projetos	Administração	Doutorado	Feminino	12	Florianópolis
Analista técnico	Gerência de gestão estratégica	Ciências Econômicas	Mestrado	Feminino	3	Florianópolis
Gestor	Unidade de atendimento	Publicidade e propaganda	lato-sensu	Feminino	8	Blumenau
Analista técnico	Gerência de tecnologia da informação	Ciência da computação	lato-sensu	Masculino	11	Florianópolis
Gestor	Gerência de relacionamento	Administração	lato-sensu	Masculino	12	Florianópolis
Gestor / Professor	Unidade de atendimento / Universidade	Administração	Mestrado	Feminino	21	Jaraguá do Sul
Gestor	Gerência recursos humanos	Administração	lato-sensu	Feminino	24	Florianópolis
Analista técnico	Gerência gestão estratégica	Administração	-	Masculino	29	Florianópolis
Professor	Universidade	Engenharia mecânica	Doutorado	Masculino	10	Vitória

Fonte: Dados da pesquisa.

Após a aplicação da verificação, foram realizadas alterações nos dois instrumentos de coleta adequando as questões em conformidade com os apontamentos realizados pelos participantes constantes na Tabela 1. As alterações

compreenderam alterações na narrativa de determinadas questões e junção de sete questões.

Após foi aplicado individualmente o pré-teste junto a quinze gestores de pequenas empresas selecionadas, conforme características dos participantes apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Características dos gestores de pequenas empresas do pré-teste

Cargo	Setor	Formação Escolar		Sexo	Cargo gestão (anos)
Diretor	Geral	Administração	-	Feminino	20
Diretor	Mercado	Administração	Especialização	Masculino	16
Diretor	Financeiro	Ciências Econômicas	Especialização	Feminino	11
Diretor	Recursos humanos	Recursos humanos	Especialização	Feminino	17
Diretor	Geral	Ensino médio	-	Masculino	22
Diretor	Geral	Administração	Especialização	Masculino	12
Gerente	Comercial	Administração	Especialização	Feminino	9
Gerente	Produção	Ensino médio	-	Feminino	27
Diretor	Produção	Administração	Mestrado	Masculino	15
Gerente	Produção	Engenharia produção	Especialização	Masculino	18
Gerente	Produção	Ensino médio	-	Feminino	19
Gerente	Mercado	Administração	Especialização	Feminino	14
Diretor	Mercado	Ensino médio	-	Masculino	23
Gerente	Financeiro	Administração	Especialização	Masculino	21
Gerente	Recursos humanos	Administração	-	Masculino	13

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Durante a aplicação, foram realizadas anotações pelos participantes com considerações sobre possíveis alterações ou validações dos instrumentos de coleta. Os participantes consideraram três questões como repetitivas devido à similaridade no instrumento de coleta relacionado as capacidades dinâmicas organizacionais. No formulário compreendendo as questões sobre capacidades gerenciais dinâmicas ocorreram ajustes na narrativa de questões para melhorar a compreensão. Quanto ao tempo de duração para responder as pesquisas, os respondentes informaram que é necessário um tempo maior e, por isso, alguns gestores provavelmente responderiam somente a uma das pesquisas – ou a de capacidades gerenciais dinâmicas ou a de

capacidades dinâmicas organizacionais. Por isso, foi necessário ampliar o número de envio dos instrumentos para gestores de pequenas empresas no Brasil.

A participação nas pesquisas por parte dos gestores das pequenas empresas seguiu critérios estabelecidos para atender as especificidades do estudo, como se enquadrarem-se na atividade econômica conforme o cadastro nacional de atividades econômicas (CNAE) do Instituto Brasileiro de Estatística e Economia (IBGE);

- a) Estarem localizadas fisicamente no Brasil.
- b) Terem o número máximo de 99 colaboradores diretos no quadro funcional para caracterizar o porte como pequena empresa (Sebrae-NA/Dieese, 2013).
- c) Os respondentes da pesquisa serem gestores devido a necessidade de obter as respostas no nível estratégico e tático gerencial.

Os *links* dos formulários foram encaminhados por e-mail para pequenas empresas no Brasil informando o propósito, seguridade e atendimento a legislação pertinente, a importância da contribuição para com o estudo e o link de acesso no *Google Forms*.

Para enviar os e-mails foram utilizados os dados cadastrais das pequenas empresas disponibilizados pelo Sebrae. Foi solicitado aos colaboradores e a rede de consultores credenciados no Sebrae o encaminhamento dos *links* para a rede de relacionamento comercial. Também foram enviados pela Fucap por e-mail os links para as pessoas cadastradas no banco de dados com a solicitação para participação nas pesquisas.

Conforme Hair, et. al (2009), que é recomendável para realizar uma análise fatorial exploratória ter como tamanho da amostra o número maior ou igual a 100 e obter pelo menos 50 observações. Também ter no mínimo cinco vezes mais observações do que o número de variáveis a serem analisadas, mas preferencialmente ter pelo menos dez observações sobre o número de variáveis que serão analisadas.

Como resultado da coleta de dados foram obtidas a participação de 230 respondentes na pesquisa relacionada as capacidades dinâmicas organizacionais. Dos respondentes que não concluíram a participação por não enquadrarem no público-alvo, foram seis respondentes de empresas de médio e grande porte e um respondente não ocupa cargo de gestão. Com isso a amostra totalizou 223 respondentes gestores em pequenas empresas.

O perfil sociodemográfico da amostra da pesquisa sobre as capacidades dinâmicas organizacionais dos respondentes e respectivas empresas são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Perfil sociodemográfico dos respondentes – capacidades dinâmicas organizacionais

Dados demográficos			n	%
Dados dos pequenos negócios	Setor	Moveleiro	118	52,9
		Outros	105	47,1
	Quantidade de funcionários	Até 19	45	20,2
		Entre 20 e 99	178	79,8
	Participação da empresa no mercado	Somente no mercado nacional	177	79,4
		Tanto no mercado nacional quanto no internacional	46	20,6
	Anos de existência da empresa	Entre 1 e 10 anos	54	24,2
		Entre 11 e 20 anos	100	44,8
		Acima de 20 anos	69	30,9
	Cargo de gestão na empresa	Diretor	110	49,3
		Empresário	52	23,3
		Gerentes	52	23,3
		Supervisores / coordenadores	9	4,0
Dados dos gestores	Experiência como gestor	Entre 1 e 10 anos	70	31,4
		Entre 11 e 20 anos	110	49,3
		Acima de 20 anos	43	19,3
	Sexo	Masculino	157	70,4
		Feminino	65	29,2
		Prefiro não dizer	1	0,5

Escolaridade	Ensino fundamental	3	1,4
	Ensino médio	66	29,6
	Ensino superior (cursando ou completo)	119	53,4
	Especialização (cursando ou completo)	30	13,5
	Mestrado ou Doutorado (cursando ou completo)	5	2,2
Unidade federativa	Santa Catarina	216	96,9
	Espírito Santo	4	1,8
	Rio Grande do Norte	2	0,9
	Rio de Janeiro	1	0,5

Fonte: Dados da pesquisa.

A pesquisa sobre capacidades gerenciais dinâmicas obteve-se a participação de 326 respondentes. Os respondentes que não atenderam aos critérios foram descartados do estudo durante o preenchimento da pesquisa pelas variáveis de controle. Foram 17 devido a serem gestores de empresas de médio e grande porte e 15 não eram gestores. O total da amostra utilizado foi de 294 respondentes. O perfil sociodemográfico da amostra da pesquisa sobre as capacidades dinâmicas organizacionais dos respondentes e respectivas empresas são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4 – Perfil sociodemográfico dos respondentes

Dados demográficos			n	%
Dados dos pequenos negócios	Setor	Moveleiro	111	37,8
		Outros	183	62,2
	Quantidade de funcionários	Até 19	107	36,4
		Entre 20 e 99	187	63,6
	Participação da empresa no mercado	Somente no mercado nacional	197	67,0
		Tanto no mercado nacional quanto no internacional	93	31,6
		Somente no mercado internacional	4	1,4
	Anos de existência da empresa	Entre 1 e 10 anos	76	25,9
		Entre 11 e 20 anos	101	34,4
		Acima de 20 anos	117	39,8
	Cargo de gestão na empresa	Diretor	133	45,2
		Gerentes	71	24,2
		Empresário	65	22,1
		Supervisores / coordenadores	25	8,5
Dados dos gestores	Experiência como gestor	Entre 1 e 10 anos	91	31,0
		Entre 11 e 20 anos	118	40,1
		Acima de 20 anos	85	28,9
	Sexo	Masculino	196	66,7
		Feminino	98	33,3
	Escolaridade	Ensino fundamental	5	1,7

Unidade federativa	Ensino médio	72	24,5
	Ensino superior (cursando ou completo)	123	41,8
	Especialização (cursando ou completo)	67	22,8
	Mestrado ou Doutorado (cursando ou completo)	27	9,2
	Santa Catarina	287	97,6
	Paraná	4	1,4
	Distrito Federal	1	0,3
	Minas Gerais	1	0,3
	Espírito Santo	1	0,3

Fonte: Dados da pesquisa.

3.3 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Para compreensão e interpretação sobre os dados do estudo foi utilizada a análise fatorial exploratória para compreender as relações latentes e padrões sobre as variáveis e determinar os conjuntos de fatores (Hair et al., 2005). Os fatores, ou construtos representam as dimensões latentes que envolvem o conjunto das variáveis originais e suas respectivas características. O intuito foi determinar agrupamentos de variáveis em conjuntos menores para identificar as relações (Hair et al., 2009).

Para realização da análise fatorial exploratória foram utilizados os procedimentos, conforme Hair et. al (2009):

- i. Realização da adequação da análise fatorial e o grau de intercorrelação entre as variáveis – garantir que haja correlações suficientes na matriz de dados para realizar análise fatorial exploratória. São necessários realizar os procedimentos:
 - a. Análise da matriz de correlação – A análise é utilizada para determinar o direcionamento das relações entre as variáveis. Recomenda-se que as variáveis com cargas fatoriais a serem mantidas sejam superiores a

0,3 e as que ficarem abaixo sejam excluídas da análise (Hair et al., 2009).

- b. Teste de esfericidade de Bartlett – Teste estatístico utilizado na presença de correlações entre as variáveis para determinar a significância estatística que a matriz de correlação tenha de correlações significantes entre variáveis. Para o teste ser estatisticamente significativo precisa ser maior que 0,05. Nesse indica que há correlações suficientes entre variáveis para analisar (Hair et al., 2009).
 - c. Medida de Adequação da Amostra (MSA) ou *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO) – Teste utilizado para verificar a adequação da análise fatorial pela quantificação das intercorrelações entre as variáveis. O índice varia entre 0 e 1 sendo o mais adequado os dados cujo valor forem mais próximos a 1 porque representa a proporção da variância das variáveis que podem ser explicadas pelos fatores. Considera-se que o índice mínimo aceitável precisa ser acima de 0,5 (Hair et al., 2009).
- ii. Análise fatorial de componentes principais - O objetivo é encontrar um meio de agrupar as informações presentes nas variáveis originais em um conjunto menor de fatores com uma perda mínima de informação (Hair et al., 2009). Para isso é necessário processar:
- a. Autovalores (*eigenvalues*) - Critério raiz latente é aplicado na análise de componentes e fatores comuns. Entende-se que qualquer fator individual deva explicar a variância ao menos uma variável. Por isso são considerados significantes os autovalores cujos resultados forem maiores que 1 (Hair et al., 2009).

- b. Interpretação da matriz fatorial não rotacionada – é utilizada para identificar a estrutura das variáveis e respectiva carga fatorial. Avaliar a quantidade de variância que é compartilhada por uma variável e outras relacionadas por outros fatores. Realizar a avaliação das comunalidades das variáveis para identificar se são minimamente explicáveis (Hair et al., 2009). O propósito é obter estrutura fatorial apoiada empiricamente e conceitualmente. Os procedimentos desenvolvidos foram:
1. Análise das cargas fatoriais – As cargas fatoriais minimamente aceitas variam entre $+ - 0,30$ a $+ - 0,40$. O ideal para ser considerado aceitável são cargas fatoriais com valores maiores de $+ - 0,50$. Mas observamos que os valores variam dependendo do tamanho da amostra (Hair et al., 2009).
 2. Análise da especificidade – *uniqueness* – Utilizado como parâmetro para identificar variáveis que não são bem explicadas pelos fatores. Valores de especificidade acima de 0,60 demonstram que a variável não está sendo explicada pelos referidos fatores (Hair et al., 2009).
 3. Análise da comunalidade – o parâmetro geral para manter variáveis na análise é de obter coeficiente maior que 0,5 (Hair et al., 2009).
- iii. Rotação dos fatores – Utilizada para rotacionar a matriz fatorial gerando a redistribuição da variância dos primeiros fatores para os últimos. O intuito é obter um padrão fatorial mais simples e significativo teoricamente. Com isso possibilita reduzir as dúvidas sobre a análise preliminar e melhorar a

interpretação (Hair et al., 2009). Para realizar a rotação dos valores foi utilizado:

- a. Método ortogonal Varimax - Método de rotação fatorial ortogonal visa a simplificação das colunas e maximização da soma de variâncias de cargas exigidas da matriz fatorial. Também reduzir dados para um número menor de variáveis. Pode apresentar cargas altas de -1 ou $+1$ ou próximas a 0 facilitando as interpretações das correlações variável e fator indicando associações positivas, negativas ou a falta de associações (Hair et. al, 2009).
- iv. Interpretação da matriz fatorial rotacionada – Visa rotacionar os eixos de referência dos fatores em torno da origem para obter fatores teoricamente significativos e conseguir uma estrutura fatorial mais simplificada (Hair, et. al, 2009). São utilizados para interpretação da matriz fatorial rotacionada as análises:
 - b. Análise das cargas fatoriais
 - c. Análise da especificidade (*uniqueness*)
 - d. Análise da comunalidade
 - e. Análise de cargas cruzadas - Permite verificar as variáveis com carga significativa, conhecidas como cargas cruzadas, para permitir realizar procedimentos de rotacionamento a fim de serem eliminadas para não serem utilizadas na rotulação de diversos fatores (Hair et al., 2009).
- vi. Nomeação dos fatores – Ao obter uma determinada solução fatorial satisfatória devesse atribuir um significado para os fatores. Requer realizar a interpretação do padrão de cargas fatoriais para as variáveis para determinar o nome do fator.

Devesse observar a necessidade de ter um nível mínimo de significância das cargas fatoriais e realizar a interpretação considerando as variáveis com maiores cargas para definir o nome para o fator (Hair et al., 2009).

- a. Confiabilidade de coerência interna – Necessária para avaliar a consistência das variâncias comuns para um fator (Hair et al., 2009).
- b. Cálculo do coeficiente de Alpha de Cronbach – é utilizado para avaliar a consistência inteira de uma escala. O limite mínimo aceito é de 0,60 nas pesquisas exploratórias, mas geralmente o Alpha de Cronbach ideal é de ao menos 0,70 e acima (Hair et al., 2009).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS

Com o intuito de realizar a adequação da análise fatorial exploratória foi inicialmente realizada a análise de correlação das variáveis com intuito de identificar as medidas do grau de relacionamento entre as variáveis quantitativas. Os cálculos da correlação podem apresentar como resultado valores entre -1 a 1 entre duas variáveis. Valores obtidos entre duas variáveis próximos a 1 indicam a existência do relacionamento linear entre as referidas variáveis. Considerou-se na análise identificar a existência de correlação entre variáveis que apresentem cargas fatoriais acima de 0,30 para mantê-las na construção dos indicadores com fortes correlações (Hair et al. 2009). Na Tabela 5 observam-se correlações obtidas entre variáveis.

TABELA 5 - MATRIZ DE CORRELAÇÃO – CAPACIDADES DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10
V1	1,0000									
V2	0,6828	1,0000								
V3	0,4963	0,5670	1,0000							
V4	0,3627	0,3457	0,3579	1,0000						
V5	0,3900	0,3655	0,2814	0,5256	1,0000					
V6	0,4129	0,4445	0,3591	0,4759	0,4666	1,0000				
V7	0,4453	0,4068	0,4678	0,3950	0,3777	0,4197	1,0000			
V8	0,3952	0,4503	0,4292	0,1914	0,3075	0,4199	0,4996	1,0000		
V9	0,3485	0,3659	0,4457	0,2532	0,2164	0,3719	0,4207	0,5055	1,0000	
V10	0,2968	0,3007	0,3939	0,2260	0,1333	0,2242	0,3939	0,3481	0,3885	1,0000
V11	0,3754	0,3891	0,3136	0,2165	0,3024	0,2747	0,3967	0,3729	0,4071	0,3732
V12	0,4103	0,3886	0,3615	0,1812	0,2018	0,2822	0,3921	0,3667	0,4192	0,3953
V13	0,4049	0,4212	0,4096	0,2030	0,1936	0,2401	0,3720	0,4057	0,3225	0,4213
V14	0,3831	0,3056	0,3707	0,2845	0,2544	0,2005	0,3805	0,2799	0,3166	0,4580
V15	0,4404	0,4248	0,3374	0,2900	0,3588	0,3170	0,4346	0,4161	0,3525	0,4694
V16	0,5204	0,5227	0,3847	0,4182	0,5324	0,4644	0,3668	0,4240	0,3670	0,2036
V17	0,3487	0,4270	0,3157	0,3241	0,3527	0,6833	0,2964	0,3505	0,3583	0,1876
V18	0,4081	0,4100	0,5040	0,3089	0,3065	0,2982	0,4841	0,4410	0,3475	0,4859
V19	0,4444	0,4439	0,4179	0,3636	0,4643	0,4084	0,4565	0,3971	0,3561	0,3270
V20	0,4059	0,4293	0,3942	0,3342	0,4267	0,4579	0,3388	0,4641	0,3907	0,2969
V21	0,3458	0,4587	0,3658	0,3363	0,3917	0,4770	0,4323	0,4418	0,3487	0,2885
V22	0,2715	0,2881	0,3580	0,2874	0,2549	0,1884	0,4413	0,4154	0,3897	0,3225
V23	0,2391	0,3450	0,3556	0,1871	0,1853	0,2304	0,3324	0,3382	0,4259	0,3642
V24	0,3123	0,3707	0,3271	0,2493	0,2667	0,2991	0,3315	0,3654	0,3855	0,3390
V25	0,3884	0,4141	0,4078	0,3386	0,3532	0,4457	0,3519	0,3891	0,4619	0,2610
V26	0,3958	0,3831	0,2975	0,3742	0,3239	0,3792	0,3149	0,2086	0,3759	0,2389
V27	0,3824	0,3524	0,3303	0,3769	0,3950	0,4482	0,2881	0,2938	0,4483	0,2402
V28	0,3539	0,3277	0,3534	0,3180	0,2544	0,2375	0,3980	0,3127	0,2638	0,4552
V29	0,4328	0,4747	0,4387	0,4377	0,3811	0,4244	0,4621	0,3820	0,3690	0,2563
V30	0,4551	0,5300	0,4167	0,2938	0,3043	0,3509	0,4559	0,4395	0,3625	0,4069
V31	0,3808	0,4378	0,2553	0,2814	0,3870	0,4110	0,3897	0,3200	0,3635	0,1966
V32	0,3140	0,3448	0,3154	0,1608	0,1851	0,2919	0,3742	0,3170	0,3332	0,2814
V33	0,2487	0,2812	0,3238	0,2193	0,1386	0,1642	0,3081	0,2412	0,3416	0,4093
V34	0,2883	0,2649	0,3216	0,3148	0,2456	0,3828	0,4163	0,3041	0,3881	0,3656
V35	0,2497	0,2852	0,3283	0,2826	0,2717	0,2605	0,3988	0,4137	0,3719	0,3088
V36	0,2560	0,3495	0,3374	0,2351	0,2337	0,3315	0,3680	0,4341	0,3939	0,3206
V37	0,2980	0,1752	0,2114	0,3641	0,3375	0,3573	0,2788	0,1851	0,2079	0,1843
V38	0,3169	0,2057	0,2840	0,2418	0,1548	0,1892	0,2803	0,2285	0,2446	0,3737
V39	0,2870	0,2438	0,2600	0,2650	0,2071	0,2548	0,3046	0,2778	0,2622	0,3212
V40	0,2328	0,2584	0,1641	0,2846	0,3551	0,3379	0,3420	0,3189	0,2243	0,1506
V41	0,3846	0,3382	0,2886	0,2465	0,2117	0,2944	0,4406	0,3636	0,3553	0,1980
V42	0,2767	0,3062	0,2781	0,2016	0,2816	0,3008	0,3332	0,3258	0,4147	0,2375
V43	0,2600	0,2468	0,3095	0,0512	0,1022	0,2397	0,3280	0,3482	0,4239	0,2106

TABELA 5 - MATRIZ DE CORRELAÇÃO – CAPACIDADES DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS (Continuação)

	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20
V11	1,0000									
V12	0,4379	1,0000								
V13	0,3492	0,6112	1,0000							
V14	0,3933	0,5337	0,6287	1,0000						
V15	0,3220	0,4208	0,4782	0,5849	1,0000					
V16	0,2672	0,2307	0,2399	0,2846	0,4763	1,0000				
V17	0,2738	0,3138	0,2864	0,2817	0,3314	0,5166	1,0000			
V18	0,3523	0,3633	0,4395	0,5328	0,5359	0,3710	0,3897	1,0000		
V19	0,3725	0,3606	0,3898	0,4139	0,4854	0,4739	0,4398	0,6360	1,0000	
V20	0,2736	0,3635	0,4265	0,4211	0,4566	0,5464	0,4819	0,5000	0,5560	1,0000
V21	0,3354	0,3751	0,4841	0,3193	0,4692	0,4395	0,4471	0,3582	0,4599	0,5932
V22	0,3659	0,4109	0,4635	0,3632	0,3474	0,2830	0,2754	0,4467	0,4512	0,4267
V23	0,4059	0,3845	0,3674	0,3273	0,2501	0,2681	0,3412	0,4108	0,4226	0,3798
V24	0,3268	0,3481	0,3649	0,3149	0,2838	0,2264	0,3457	0,3963	0,5137	0,3959
V25	0,3799	0,2896	0,3392	0,3195	0,2941	0,4140	0,4432	0,4268	0,5271	0,4942
V26	0,3145	0,2403	0,2369	0,3118	0,3009	0,3999	0,3941	0,4099	0,4451	0,4266
V27	0,2706	0,2147	0,2057	0,2092	0,3350	0,5193	0,3818	0,2885	0,4130	0,5555
V28	0,3020	0,3697	0,4582	0,5801	0,4676	0,2450	0,2501	0,4859	0,3838	0,3818
V29	0,3089	0,2827	0,3146	0,3684	0,4077	0,4144	0,3704	0,4481	0,5312	0,5292
V30	0,3760	0,5237	0,5343	0,4642	0,4619	0,3784	0,3880	0,4686	0,5046	0,4500
V31	0,3547	0,3797	0,3999	0,2954	0,3588	0,4564	0,4499	0,3157	0,4227	0,5081
V32	0,2271	0,4363	0,4642	0,3098	0,2638	0,2787	0,3032	0,2911	0,3637	0,3888
V33	0,3592	0,4036	0,4493	0,5908	0,3288	0,1874	0,2368	0,3749	0,3399	0,3973
V34	0,3763	0,3923	0,3699	0,4951	0,3716	0,3651	0,3834	0,4422	0,3415	0,5507
V35	0,4576	0,2834	0,3241	0,2972	0,2678	0,2313	0,2498	0,3218	0,3350	0,3838
V36	0,4098	0,3457	0,4360	0,2782	0,2868	0,3052	0,3839	0,3827	0,4317	0,4495
V37	0,2230	0,1946	0,2298	0,2301	0,2386	0,2731	0,2259	0,2313	0,1908	0,3815
V38	0,2273	0,2601	0,3834	0,4512	0,3344	0,1615	0,1325	0,3403	0,2423	0,2689
V39	0,1183	0,2492	0,3354	0,3883	0,3246	0,2409	0,1593	0,3372	0,2787	0,3006
V40	0,2142	0,2517	0,3285	0,1997	0,3243	0,2555	0,2643	0,2337	0,3264	0,3140
V41	0,2278	0,2586	0,2982	0,2372	0,3391	0,3057	0,2451	0,2464	0,2590	0,3866
V42	0,3584	0,2956	0,3459	0,3052	0,2432	0,1790	0,2392	0,2764	0,3311	0,3884
V43	0,2837	0,2919	0,3334	0,2916	0,1901	0,1396	0,2551	0,3067	0,2681	0,3877

TABELA 5 - MATRIZ DE CORRELAÇÃO – CAPACIDADES DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS (Continuação)

	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V29	V30
V21	1,0000									
V22	0,6164	1,0000								
V23	0,3941	0,5503	1,0000							
V24	0,3007	0,4399	0,4977	1,0000						
V25	0,4539	0,4391	0,4182	0,6041	1,0000					
V26	0,3780	0,3527	0,4228	0,4381	0,6563	1,0000				
V27	0,3831	0,3083	0,3095	0,3880	0,5930	0,6160	1,0000			
V28	0,3765	0,4290	0,3903	0,3584	0,3643	0,3836	0,4750	1,0000		
V29	0,5321	0,5032	0,4018	0,4297	0,5936	0,5479	0,5677	0,5576	1,0000	
V30	0,4565	0,5122	0,5153	0,4744	0,4432	0,3973	0,3950	0,5941	0,5771	1,0000
V31	0,5942	0,4360	0,3098	0,3288	0,4403	0,4108	0,4637	0,3284	0,5346	0,5792
V32	0,4686	0,4185	0,3342	0,3704	0,3675	0,3219	0,2665	0,2380	0,3402	0,4543
V33	0,2618	0,3956	0,4055	0,5010	0,3815	0,3648	0,3064	0,4509	0,3515	0,4272
V34	0,3533	0,2911	0,3664	0,3993	0,4030	0,4654	0,4589	0,3608	0,4224	0,3630
V35	0,4097	0,4931	0,4230	0,3951	0,4380	0,3417	0,3009	0,2713	0,4039	0,3811
V36	0,4886	0,4483	0,4214	0,5445	0,4912	0,3859	0,3325	0,2655	0,3650	0,4338
V37	0,2829	0,1742	0,1406	0,2030	0,2606	0,3362	0,3092	0,1987	0,2810	0,1568
V38	0,2582	0,2385	0,2400	0,3695	0,1899	0,2274	0,1386	0,4197	0,2825	0,2919
V39	0,2554	0,2456	0,2474	0,3095	0,2617	0,2907	0,2322	0,4218	0,3138	0,3428
V40	0,3800	0,2639	0,2426	0,3073	0,2830	0,3389	0,3253	0,2550	0,2925	0,3190
V41	0,3677	0,2947	0,2713	0,3388	0,2578	0,2046	0,3921	0,3804	0,3689	0,3600
V42	0,3928	0,3087	0,3167	0,5166	0,4489	0,4111	0,3182	0,2712	0,3908	0,3558
V43	0,3233	0,3386	0,3374	0,4293	0,4042	0,4019	0,3419	0,2453	0,3645	0,3080

TABELA 5 - MATRIZ DE CORRELAÇÃO – CAPACIDADES DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS (Continuação)

	V31	V32	V33	V34	V35	V36	V37	V38	V39	V40
V31	1,0000									
V32	0,5886	1,0000								
V33	0,3441	0,4976	1,0000							
V34	0,4092	0,3337	0,5460	1,0000						
V35	0,4405	0,3291	0,4961	0,4742	1,0000					
V36	0,4874	0,4449	0,4399	0,4863	0,6050	1,0000				
V37	0,3341	0,1952	0,2442	0,4734	0,3344	0,3421	1,0000			
V38	0,2173	0,2455	0,5568	0,4061	0,2936	0,3521	0,3785	1,0000		
V39	0,2243	0,2665	0,4538	0,3459	0,3106	0,3383	0,3058	0,6627	1,0000	
V40	0,4064	0,3570	0,3334	0,3693	0,2787	0,4353	0,3726	0,3069	0,4351	1,0000
V41	0,3544	0,3084	0,2810	0,3680	0,3491	0,3875	0,2839	0,2303	0,3215	0,3761
V42	0,3536	0,2790	0,3443	0,4154	0,4386	0,5106	0,2627	0,2522	0,2417	0,3096
V43	0,3049	0,3366	0,3674	0,3573	0,3841	0,4481	0,1619	0,1757	0,2273	0,2519

TABELA 5 - MATRIZ DE CORRELAÇÃO – CAPACIDADES DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS (Continuação)

	V41	V42	V43
V41	1,0000		
V42	0,5162	1,0000	
V43	0,4844	0,7036	1,0000

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 5, observaram-se correlações entre variáveis que apresentaram resultados abaixo de 0,30 e em virtude dessa situação foram excluídos da análise fatorial exploratória.

Após foram realizados os testes de esfericidade de Bartlett para validar o grau de significância e o *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* – KMO para verificar a adequação da análise fatorial apresentados na Tabela 6:

TABELA 6: TESTE DE ADEQUAÇÃO DA AMOSTRA

Determinante da matriz de correlação (det)	0,356
Teste de Esfericidade de Bartlett	
Qui-quadrado	227,564
Graus de liberdade	3
p-valor	0,000
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) - Medida de adequação da amostra	0,672

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 6, para uma significância de 5%, a validação da esfericidade devido a $p\text{-valor} = 0,000 < \text{que } 0,05$. O KMO apresentou como resultado 0,672 sendo considerado de adequação mediana demonstrando que a matriz de dados tem correlações, mas necessita de adequações para realizar a análise fatorial (Hair et. al, 2009).

Como forma de reunir informações oriundas das variáveis originais em um conjunto menor de fatores com perda mínima de informação foi realizada a análise fatorial de componentes principais (Hair et al., 2009). Na Tabela 7, são apresentados os fatores não rotacionados.

TABELA 7: ANÁLISE FATORIAL DOS COMPONENTES PRINCIPAIS

Fator	Fatores não rotacionados			
	Autovalores	Diferença	Proporção	Acumulado
Fator1	16,0930	13,5591	0,3743	0,3743
Fator2	2,5339	0,4653	0,0589	0,4332
Fator3	2,0686	0,2715	0,0481	0,4813
Fator4	1,7971	0,3458	0,0418	0,5231
Fator5	1,4512	0,1200	0,0337	0,5568
Fator6	1,3313	0,1627	0,0310	0,5878
Fator7	1,1686	0,0682	0,0272	0,6150
Fator8	1,1004	0,0809	0,0256	0,6406
Fator9	1,0195	0,0526	0,0237	0,6643
Fator10	0,9669	0,0739	0,0225	0,6868
Fator11	0,8930	0,0804	0,0208	0,7075
Fator12	0,8126	0,0321	0,0189	0,7264
Fator13	0,7805	0,0606	0,0182	0,7446
Fator14	0,7199	0,0382	0,0167	0,7613
Fator15	0,6817	0,0232	0,0159	0,7772
Fator16	0,6585	0,0229	0,0153	0,7925
Fator17	0,6357	0,0354	0,0148	0,8073
Fator18	0,6002	0,0331	0,0140	0,8212
Fator19	0,5671	0,0228	0,0132	0,8344
Fator20	0,5443	0,0517	0,0127	0,8471
Fator21	0,4925	0,0268	0,0115	0,8585
Fator22	0,4657	0,0202	0,0108	0,8694
Fator23	0,4455	0,0140	0,0104	0,8797
Fator24	0,4315	0,0247	0,0100	0,8897
Fator25	0,4068	0,0145	0,0095	0,8992
Fator26	0,3923	0,0248	0,0091	0,9083
Fator27	0,3676	0,0270	0,0085	0,9169
Fator28	0,3406	0,0367	0,0079	0,9248
Fator29	0,3039	0,0086	0,0071	0,9319
Fator30	0,2953	0,0066	0,0069	0,9387
Fator31	0,2887	0,0233	0,0067	0,9455
Fator32	0,2654	0,0132	0,0062	0,9516
Fator33	0,2522	0,0058	0,0059	0,9575
Fator34	0,2464	0,0172	0,0057	0,9632
Fator35	0,2292	0,0079	0,0053	0,9686
Fator36	0,2213	0,0204	0,0051	0,9737
Fator37	0,2009	0,0058	0,0047	0,9784
Fator38	0,1951	0,0191	0,0045	0,9829
Fator39	0,1760	0,0132	0,0041	0,9870
Fator40	0,1628	0,0197	0,0038	0,9908
Fator41	0,1431	0,0150	0,0033	0,9941
Fator42	0,1281	0,0033	0,0030	0,9971
Fator43	0,1249	.	0,0029	1,0000

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 7, que os autovalores – *eigenvalues* – superiores a 1 correspondendo a 66,43% da variância das 43 variáveis. Com isso, foi possível reter nove fatores significativos (Hair et al., 2009).

Foram realizadas as análises das especificidades e comunalidades na matriz de análise fatorial dos fatores na Tabela 8.

TABELA 8: MATRIZ DE ANÁLISE FATORIAL DE FATORES NÃO ROTACIONADOS

Variáveis	Fatores não rotacionados									Especificidade	Comunalidade
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8	Fator 9		
V33	0,6114	0,4628	0,0785	0,2033	-0,1326	-0,1131	0,0878	-0,1579	0,1084	0,4557	0,5443
V38	0,4866	0,4078	-0,1526	0,5048	0,0063	0,0486	0,0168	0,0371	0,2643	0,4451	0,5549
V14	0,6204	0,3786	-0,3569	0,0831	-0,1059	-0,0306	0,0204	-0,2203	-0,2459	0,4352	0,5648
V13	0,6398	0,3498	-0,2024	-0,1204	0,2195	-0,1530	-0,0573	-0,1561	-0,0346	0,4323	0,5677
V10	0,5338	0,3457	-0,2790	-0,0464	-0,0970	0,1697	0,1709	0,0192	-0,0529	0,4193	0,5807
V12	0,5936	0,2753	-0,1864	-0,2224	0,2085	-0,0732	0,0820	-0,2567	-0,0708	0,4078	0,5922
V39	0,5031	0,2705	-0,1001	0,4999	0,0241	0,0295	-0,1678	0,1050	0,3252	0,4055	0,5945
V28	0,6215	0,2171	-0,2523	0,0960	-0,2971	-0,0772	-0,3324	0,1029	-0,1730	0,4041	0,5959
V23	0,5963	0,1837	0,1352	-0,2582	-0,2216	-0,0995	0,1385	0,1345	0,1008	0,4020	0,5980
V43	0,5323	0,1786	0,4890	-0,1401	0,0372	0,3016	-0,2466	-0,1482	-0,1150	0,3993	0,6007
V35	0,6066	0,1577	0,3167	0,0269	0,0682	0,0144	0,2857	0,2856	-0,0778	0,3965	0,6035
V22	0,6383	0,1576	0,0790	-0,2634	-0,0488	-0,2877	0,0193	0,3801	-0,0912	0,3894	0,6106
V24	0,6402	0,1518	0,2745	-0,0583	-0,2379	0,0465	0,0230	0,0142	0,2873	0,3804	0,6196
V36	0,6656	0,1308	0,3695	0,0123	0,1646	-0,0547	0,2032	0,0732	0,1219	0,3770	0,6230
V32	0,5748	0,1302	0,1347	-0,1145	0,2671	-0,3623	-0,0637	-0,1674	0,2255	0,3651	0,6349
V42	0,5806	0,1087	0,4691	-0,0114	0,0668	0,3000	-0,1593	-0,0340	-0,1462	0,3611	0,6389
V34	0,6561	0,1083	0,1355	0,3036	-0,0451	0,0451	0,2230	-0,2463	-0,2323	0,3554	0,6446
V11	0,5600	0,1063	0,0066	-0,1971	0,0279	0,1570	0,3756	0,0493	-0,1794	0,3540	0,6460
V18	0,6675	0,1025	-0,2800	-0,0800	-0,2068	0,0734	0,0970	0,0575	-0,0416	0,3464	0,6536
V30	0,7219	0,0976	-0,1252	-0,2050	-0,0405	-0,2097	-0,2072	0,0385	0,0753	0,3411	0,6589
V15	0,6285	0,0386	-0,4107	0,0277	0,0699	-0,0037	-0,0842	-0,0437	-0,2571	0,3380	0,6620
V9	0,6151	0,0161	0,1233	-0,1857	0,0171	0,3087	0,1161	-0,0829	0,0101	0,3359	0,6641
V41	0,5455	0,0150	0,2110	0,0950	0,2873	0,2689	-0,4352	0,0827	-0,1613	0,3320	0,6680
V7	0,6532	-0,0070	-0,1338	-0,0452	0,1816	0,1900	0,0025	0,2986	-0,0755	0,3159	0,6841
V3	0,6102	-0,0212	-0,2182	-0,1747	-0,0284	0,3077	0,0162	0,0593	0,2137	0,3124	0,6876
V8	0,6182	-0,0316	-0,0485	-0,2310	0,2673	0,2258	0,0445	0,1756	0,0625	0,3116	0,6884
V40	0,5110	-0,0326	0,1584	0,3599	0,2970	-0,1727	-0,0916	0,1051	0,1157	0,3037	0,6963
V37	0,4468	-0,1143	0,0865	0,5471	0,1634	0,0449	0,2180	-0,0157	0,1537	0,3016	0,6984
V19	0,6946	-0,1413	-0,1268	-0,1316	-0,1798	-0,0983	0,0591	0,0899	0,0708	0,2940	0,7060
V21	0,6885	-0,1508	0,0452	-0,1168	0,2321	-0,2988	-0,0527	0,1467	-0,1282	0,2897	0,7103
V31	0,6636	-0,1760	0,1498	-0,0372	0,2196	-0,3999	-0,0708	-0,0773	-0,0557	0,2885	0,7115
V20	0,7196	-0,1787	0,0306	0,0402	-0,0055	-0,1118	-0,0176	-0,1629	-0,1769	0,2831	0,7169
V29	0,7122	-0,1818	0,0369	-0,0075	-0,2653	-0,1010	-0,2509	0,1678	-0,0595	0,2826	0,7174
V25	0,6917	-0,1823	0,2567	-0,0961	-0,3417	-0,0114	0,0480	-0,0489	0,1261	0,2807	0,7193
V1	0,6238	-0,1926	-0,3020	-0,0439	0,0965	0,2458	-0,1668	-0,1215	0,1740	0,2788	0,7212
V26	0,6310	-0,1937	0,2186	0,1083	-0,4243	-0,0423	-0,0169	-0,1414	0,0327	0,2757	0,7243
V2	0,6449	-0,2217	-0,2260	-0,2208	0,1117	0,1454	-0,1206	-0,0825	0,2935	0,2715	0,7285
V4	0,5052	-0,3418	-0,1875	0,3021	-0,1046	0,0392	0,1132	0,2612	-0,0123	0,2675	0,7325
V27	0,6203	-0,3494	0,1733	0,1107	-0,3119	0,0068	-0,1884	-0,1334	-0,1398	0,2537	0,7463
V17	0,5802	-0,3647	-0,0041	-0,0848	0,0408	-0,0909	0,1967	-0,3134	0,1058	0,2485	0,7515
V5	0,5179	-0,4592	-0,1464	0,1754	0,0510	-0,0281	0,1057	0,2127	-0,0978	0,2449	0,7551
V6	0,5900	-0,4653	-0,0175	0,0984	0,1502	0,0874	0,1403	-0,1428	0,1186	0,2377	0,7623
V16	0,5968	-0,4818	-0,2085	0,0181	0,0449	0,0017	0,0233	-0,1000	0,0044	0,2159	0,7841

Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se na Tabela 8 que os valores da especificidade – *uniqueness* – estão abaixo de 0,60 e os valores relacionados a comunalidade estão acima de 0,50 para todas as cargas não havendo necessidade de excluir variáveis (Hair et al., 2009).

Na sequência foi realizada a rotação da matriz fatorial para possibilitar analisar as cargas fatoriais rotacionadas apresentadas na Tabela 9.

TABELA 9: ANÁLISE FATORIAL DE COMPONENTES PRINCIPAIS/CORRELAÇÃO – FATORES ROTACIONADOS

Fatores rotacionados				
Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo
Fator1	4,1969	0,0039	0,0976	0,0976
Fator2	4,1930	0,1761	0,0975	0,1951
Fator3	4,0169	0,8073	0,0934	0,2885
Fator4	3,2096	0,1334	0,0746	0,3632
Fator5	3,0762	0,1322	0,0715	0,4347
Fator6	2,9440	0,1717	0,0685	0,5032
Fator7	2,7723	0,0886	0,0645	0,5676
Fator8	2,6837	1,2125	0,0624	0,6301
Fator9	1,4712	.	0,0342	0,6643

Fonte: Dados da pesquisa.

Para realizar a análise das cargas fatoriais rotacionadas foi utilizado o método ortogonal Varimax. Constata-se na Tabela 9, que não ocorreu alteração no valor total da variância extraída entre a solução não rotacionada e a rotacionada mantendo 66,43%. Mas ocorreu uma redistribuição da variância, proporção, entre os fatores rotacionados e não rotacionados apresentados na Tabela 7 acima.

Foi processada a matriz fatorial rotacionada para realizar a verificação dos das cargas das variáveis e respectivos fatores, bem como os valores da especificidade e comunalidade, demonstrados na Tabela 10.

TABELA 10: MATRIZ FATORIAL ROTACIONADA

Variáveis	Fatores rotacionados									Especificidade	Comunalidade
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8	Fator 9		
V28	0,5281	0,3320	0,1005	0,0688	0,0326	0,1367	0,0237	0,2774	0,5003	0,2485	0,7515
V29	0,1662	0,5477	0,2316	0,2102	0,1558	0,1947	0,1709	0,1110	0,4334	0,2831	0,7169
V22	0,2371	0,2072	0,0660	0,3874	0,5670	0,0980	0,0141	0,0416	0,3996	0,2537	0,7463
V30	0,3626	0,2973	0,3245	0,4262	0,1997	0,1159	-0,0726	0,1593	0,3057	0,3159	0,6841
V7	0,2433	0,0001	0,4117	0,1079	0,3552	0,2593	0,2843	0,1382	0,2775	0,3894	0,6106
V41	0,0898	0,0283	0,2197	0,1791	-0,0144	0,7079	0,1933	0,1722	0,2664	0,2715	0,7285
V21	0,1796	0,1737	0,2159	0,5733	0,2638	0,1705	0,2980	-0,0159	0,2664	0,3037	0,6963
V15	0,5993	0,0801	0,3137	0,1682	0,0182	0,0908	0,2769	0,0815	0,2487	0,3540	0,6460
V4	0,0556	0,2817	0,2902	-0,0280	0,1510	-0,0850	0,5408	0,2073	0,2434	0,4078	0,5922
V5	0,0318	0,2323	0,3285	0,1325	0,1322	-0,0356	0,5933	0,0232	0,2211	0,3993	0,6007
V19	0,2538	0,4267	0,3758	0,2224	0,3016	-0,0242	0,1453	0,0800	0,1956	0,4055	0,5945
V18	0,4979	0,2879	0,3393	0,0164	0,3054	0,0146	0,1040	0,1529	0,1723	0,3965	0,6035
V27	0,1214	0,6887	0,1644	0,1175	-0,0440	0,2801	0,2912	0,0101	0,1555	0,2807	0,7193
V39	0,1524	0,0974	0,1570	0,0973	0,0231	0,1188	0,1191	0,7846	0,1454	0,2675	0,7325

Variáveis	Fatores rotacionados									Especificidade	Comunalidade
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8	Fator 9		
V8	0,1595	-0,0174	0,5221	0,1890	0,3812	0,2940	0,1413	0,0488	0,0992	0,4020	0,5980
V31	0,1459	0,2870	0,1396	0,6838	0,1194	0,1703	0,2704	0,0305	0,0964	0,2826	0,7174
V40	-0,0339	0,0724	0,0781	0,4244	0,0753	0,2197	0,3541	0,4322	0,0950	0,4323	0,5677
V23	0,2266	0,3687	0,1403	0,2068	0,5350	0,0915	-0,1230	0,1116	0,0942	0,4193	0,5807
V1	0,2530	0,1869	0,6804	0,1143	-0,0551	0,1707	0,1465	0,1637	0,0815	0,3380	0,6620
V3	0,2426	0,1796	0,6170	-0,0144	0,2646	0,1409	0,0162	0,1675	0,0758	0,4041	0,5959
V14	0,8118	0,1550	0,0997	0,1007	0,0741	0,0820	0,0904	0,2362	0,0686	0,2159	0,7841
V2	0,1573	0,2217	0,7324	0,2485	0,0714	0,1189	0,0363	0,0980	0,0619	0,2940	0,7060
V16	0,1495	0,3397	0,5159	0,2260	-0,0232	0,0010	0,4289	-0,0387	0,0608	0,3554	0,6446
V20	0,3309	0,4165	0,2101	0,3446	0,0830	0,2224	0,3420	0,0266	0,0561	0,3770	0,6230
V13	0,5833	-0,0088	0,2271	0,4411	0,1565	0,1670	-0,0359	0,2120	0,0489	0,3124	0,6876
V10	0,5670	0,0639	0,2375	-0,0685	0,3320	0,0642	0,0180	0,2283	0,0392	0,4451	0,5549
V35	0,1168	0,1519	-0,0018	0,1860	0,6356	0,2935	0,2598	0,1953	0,0291	0,3320	0,6680
V26	0,1296	0,7520	0,1134	0,1036	0,1216	0,1640	0,1664	0,1506	0,0227	0,3016	0,6984
V25	0,0754	0,6953	0,2455	0,1713	0,3106	0,1876	0,0776	0,0881	0,0136	0,2757	0,7243
V38	0,3059	0,0436	0,0871	0,0325	0,1092	0,0583	0,1226	0,7877	0,0098	0,2449	0,7551
V42	0,1063	0,2570	0,0804	0,1047	0,2368	0,7346	0,0922	0,1115	-0,0024	0,2885	0,7115
V24	0,0923	0,4852	0,1975	0,1560	0,3941	0,2492	-0,1216	0,3372	-0,0216	0,3464	0,6536
V43	0,1389	0,2725	0,0849	0,1281	0,1750	0,7753	-0,0938	0,0546	-0,0413	0,2377	0,7623
V32	0,1658	0,1474	0,1727	0,6929	0,1563	0,1437	-0,0616	0,2270	-0,0674	0,3359	0,6641
V11	0,3809	0,1102	0,2099	0,0481	0,5273	0,1749	0,1976	-0,0614	-0,0990	0,4352	0,5648
V33	0,4489	0,2909	-0,0511	0,2183	0,2548	0,1577	-0,0353	0,5212	-0,1059	0,2897	0,7103
V12	0,5903	0,0092	0,2696	0,3785	0,1891	0,1522	-0,0233	0,0582	-0,1076	0,3611	0,6389
V37	0,1263	0,1180	-0,0189	0,0849	0,0737	0,1750	0,6526	0,3268	-0,1163	0,3804	0,6196
V36	0,0691	0,2096	0,1040	0,3847	0,5056	0,3265	0,1632	0,2778	-0,1214	0,3116	0,6884
V9	0,2365	0,2447	0,3778	0,0520	0,3388	0,3816	0,0786	0,0313	-0,1246	0,4557	0,5443
V6	0,0131	0,3116	0,4995	0,2355	0,0512	0,1028	0,4671	0,0597	-0,1475	0,3411	0,6589
V34	0,4479	0,3448	-0,0319	0,1247	0,1792	0,2937	0,4047	0,2457	-0,2063	0,2788	0,7212
V17	0,1470	0,4158	0,4092	0,3561	0,0772	0,0063	0,2776	-0,0557	-0,2449	0,3651	0,6349

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a matriz fatorial rotacionada na Tabela 10 apresenta valores de especificidade abaixo de 0,60 e comunalidade acima de 0,50, mas constata-se ocorrência de variáveis com cargas cruzadas e também com valores inferiores a 0,50 implicando na necessidade de serem excluídas para conseguir obter uma matriz fatorial adequada (Hair et al., 2009).

Devido a necessidade de exclusão de variáveis foi processada o segundo rotacionamento para obtenção de uma nova matriz fatorial. Manteve-se o método ortogonal Varimax para realizar a análise das cargas fatoriais rotacionadas.

TABELA 11: SEGUNDA ANÁLISE FATORIAL DE COMPONENTES PRINCIPAIS/CORRELAÇÃO – FATORES ROTACIONADOS

Fatores rotacionados				
Fator	Autovalor	Diferença	Proporção	Cumulativo
Fator1	3,58562	0,34608	0,1157	0,1157
Fator2	3,23954	0,04688	0,1045	0,2202
Fator3	3,19266	0,26558	0,103	0,3232
Fator4	2,92708	0,25089	0,0944	0,4176
Fator5	2,67619	0,03337	0,0863	0,5039
Fator6	2,64281	0,57641	0,0853	0,5892
Fator7	2,0664	.	0,0667	0,6558

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 11, que ocorreu alteração no valor total da variância entre a primeira solução rotacionada e a segunda solução rotacionada ocasionando na diminuição de nova para sete fatores com um cumulativo percentual perfazendo o valor de 65,58%. Da mesma forma ocorreu uma redistribuição da proporção da variância, entre os fatores rotacionados pela primeira e segunda vez (Hair, et al., 2009).

Na Tabela 12, é apresentada a segunda matriz fatorial rotacionada.

TABELA 12: SEGUNDA MATRIZ FATORIAL ROTACIONADA

Fatores rotacionados								Especificidade	Comunalidade
Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 6	Fator 5	Fator 7		
V5	0,3329	0,2564	0,0061	0,1371	0,1329	-0,0060	0,6365	0,4720	0,5280
V37	-0,0091	0,1282	0,3731	0,1105	0,0493	0,1860	0,5915	0,4546	0,5454
V4	0,2504	0,3575	0,2004	0,0226	0,1297	-0,0851	0,5771	0,4452	0,5548
V16	0,5306	0,3525	-0,0068	0,2468	-0,0026	0,0135	0,4359	0,4322	0,5678
V35	-0,0520	0,1616	0,2185	0,2287	0,5960	0,3574	0,2973	0,4315	0,5685
V21	0,2642	0,1923	0,0500	0,6320	0,2692	0,1725	0,2737	0,4244	0,5756
V31	0,1568	0,2933	0,0686	0,7212	0,0834	0,1779	0,2616	0,4117	0,5883
V27	0,2156	0,7164	0,0460	0,1627	0,0023	0,2077	0,2287	0,4057	0,5943
V36	0,0058	0,1517	0,2251	0,3734	0,4358	0,4550	0,2201	0,4020	0,5980
V39	0,0905	0,1263	0,7311	0,0919	-0,0451	0,1925	0,2185	0,3818	0,6182
V41	0,2717	0,0444	0,1473	0,2065	-0,0503	0,6885	0,2165	0,3725	0,6275
V29	0,2630	0,5980	0,1386	0,2918	0,1471	0,1822	0,2039	0,3561	0,6439
V8	0,4732	-0,0141	0,0297	0,2132	0,3812	0,3375	0,1970	0,3461	0,6539
V38	0,0795	0,0306	0,8252	0,0600	0,0706	0,1228	0,1970	0,3430	0,6570
V1	0,7143	0,2526	0,1700	0,1041	-0,0200	0,1908	0,1904	0,3414	0,6586
V15	0,5824	0,0907	0,3428	0,2432	0,1311	0,0187	0,1618	0,3364	0,6636
V2	0,7049	0,2628	0,0292	0,1995	0,1113	0,1811	0,1306	0,3312	0,6688
V11	0,3101	0,1397	0,0954	0,0447	0,6548	0,1642	0,1085	0,3243	0,6757

V25	0,1682	0,7017	0,0788	0,2033	0,2827	0,2303	0,0879	0,3162	0,6838
V26	0,1037	0,8156	0,1805	0,1230	0,1217	0,1628	0,0877	0,3142	0,6858
V42	0,1000	0,2332	0,1403	0,0960	0,2143	0,7649	0,0681	0,3139	0,6861
V22	0,1146	0,2401	0,1251	0,5088	0,5361	0,0869	0,0604	0,3131	0,6869
V3	0,5731	0,2507	0,1750	0,0318	0,2644	0,1787	0,0568	0,2998	0,7002
V10	0,3734	0,0855	0,4521	0,0089	0,4352	0,0237	-0,0653	0,2984	0,7016
V32	0,1347	0,1806	0,2365	0,7451	0,0509	0,1704	-0,0902	0,2972	0,7028
V23	0,1282	0,3622	0,1553	0,2168	0,5756	0,1256	-0,0986	0,2911	0,7089
V14	0,4227	0,1484	0,6135	0,1734	0,2397	0,0079	-0,1046	0,2711	0,7289
V33	0,0389	0,2807	0,6677	0,2463	0,2757	0,1668	-0,1107	0,2575	0,7425
V13	0,4386	-0,0159	0,4205	0,4583	0,2614	0,1485	-0,1273	0,2493	0,7507
V12	0,4649	0,0160	0,3003	0,3918	0,3168	0,0898	-0,1719	0,2273	0,7727
V43	0,0980	0,2790	0,1158	0,1335	0,1503	0,7858	-0,1811	0,2084	0,7916

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar a matriz na Tabela 12, observa-se a especificidade abaixo de 0,60 e comunalidade acima de 0,50, mas novamente verifica-se a ocorrência de variáveis com cargas cruzadas e também com valores inferiores a 0,50. As variáveis V8, V10, V12, V13, V22, V36 foram excluídas da matriz fatorial (Hair et al., 2009).

Se sequência foi realizado o terceiro rotacionamento. A terceira análise fatorial de componentes principais e correlação está sendo apresentada na Tabela 13.

TABELA 13: TERCEIRA ANÁLISE FATORIAL DE COMPONENTES PRINCIPAIS/CORRELAÇÃO – FATORES ROTACIONADOS

Fator	Fatores rotacionados			
	Autovalores	Diferença	Proporção	Cumulativo
Fator1	3,3166	0,1721	0,1327	0,1327
Fator2	3,1445	0,2100	0,1258	0,2584
Fator3	2,9345	0,4479	0,1174	0,3758
Fator4	2,4866	0,0061	0,0995	0,4753
Fator5	2,4805	0,6016	0,0992	0,5745
Fator6	1,8788	.	0,0752	0,6497

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 13 ocorreu a diminuição para seis fatores e também no valor cumulativo para 64,97%. Também houve comparativamente uma nova redistribuição da proporção da variância entre os fatores rotacionados (Hair et al., 2009).

A Tabela 14 demonstra a terceira matriz fatorial rotacionada.

TABELA 14: TERCEIRA MATRIZ FATORIAL ROTACIONADA

Variáveis	Fatores rotacionados						Especificidade	Comunalidade
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6		
V37	-0,0095	0,1524	0,3558	0,1455	0,1786	0,5975	0,4399	0,5601
V4	0,3302	0,3336	0,1974	0,0291	-0,0386	0,5679	0,4158	0,5842
V5	0,3900	0,2658	0,0365	0,1945	0,0037	0,5513	0,4341	0,5659
V16	0,5840	0,2418	0,0048	0,3034	-0,0134	0,4032	0,3456	0,6544
V27	0,2158	0,5948	-0,0104	0,2044	0,2279	0,3900	0,3537	0,6463
V39	0,0895	0,0448	0,7280	0,0669	0,1691	0,2770	0,3502	0,6498
V41	0,2642	-0,0800	0,1345	0,2248	0,7219	0,2455	0,2738	0,7262
V29	0,3217	0,5195	0,1554	0,3028	0,2220	0,2398	0,4040	0,5960
V26	0,1466	0,7538	0,1484	0,1361	0,1818	0,2176	0,2893	0,7107
V31	0,1871	0,2428	0,0785	0,7854	0,1679	0,2136	0,2092	0,7908
V1	0,7420	0,1289	0,1650	0,1042	0,2002	0,1964	0,3161	0,6839
V21	0,3171	0,2132	0,1020	0,6388	0,2106	0,1779	0,3595	0,6405
V38	0,1034	0,0111	0,8446	0,0560	0,1011	0,1730	0,2326	0,7674
V15	0,5698	0,0326	0,3526	0,2739	0,0649	0,1493	0,4484	0,5516
V25	0,2150	0,7432	0,0984	0,2175	0,2237	0,1143	0,2814	0,7186
V42	0,1039	0,2731	0,1475	0,1167	0,7963	0,0641	0,2410	0,7590
V2	0,7707	0,1993	0,0594	0,2335	0,1645	0,0360	0,2799	0,7201
V35	0,0482	0,3975	0,3445	0,3319	0,3295	0,0199	0,5020	0,4980
V3	0,6382	0,2648	0,2212	0,0363	0,1924	-0,0324	0,4343	0,5657
V32	0,1198	0,1231	0,2399	0,7676	0,1552	-0,0915	0,2913	0,7087
V14	0,4074	0,1756	0,6340	0,1366	0,0721	-0,0949	0,3684	0,6316
V43	0,0736	0,2755	0,1187	0,1238	0,8166	-0,1214	0,2077	0,7923
V33	0,0722	0,3184	0,7094	0,2790	0,1650	-0,1590	0,2597	0,7403
V11	0,3837	0,3989	0,2174	0,1621	0,1694	-0,1767	0,5602	0,4398
V23	0,2110	0,5304	0,2549	0,2442	0,1641	-0,2493	0,4605	0,5395

Fonte: Dados da pesquisa.

Constata-se na Tabela 14, a necessidade de exclusão das variáveis V11 e V35 devido a terem ficado com comunalidade abaixo de 0,50. As demais variáveis atenderam aos critérios de especificidade e comunalidade (Hair et al., 2009).

Portanto, foi realizada a quarta rotação das variáveis para realizar uma nova análise fatorial. Na Tabela 15 é apresentada a quarta análise fatorial rotacionada.

TABELA 15: QUARTA ANÁLISE FATORIAL DE COMPONENTES PRINCIPAIS/CORRELAÇÃO – FATORES ROTACIONADOS

Fator	Fatores rotacionados			
	Autovalores	Diferença	Proporção	Cumulativo
Fator1	3,0908	0,1047	0,1344	0,1344
Fator2	2,9861	0,1838	0,1298	0,2642
Fator3	2,8023	0,4560	0,1218	0,3861
Fator4	2,3463	0,0112	0,1020	0,4881
Fator5	2,3352	0,4054	0,1015	0,5896
Fator6	1,9297	.	0,0839	0,6735

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 15 apresenta um aumento no valor cumulativo passando a ser na ordem de 67,35%. O número de fatores não apresentou alterações mantendo-se com número de seis. Novamente ocorreu uma nova redistribuição da proporção da variância entre os fatores rotacionados (Hair, et al., 2009).

A Tabela 16 apresenta a quarta matriz fatorial rotacionada.

TABELA 16: QUARTA MATRIZ FATORIAL ROTACIONADA

Variáveis	Fatores rotacionados						Especificidade	Comunalidade
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6		
V37	-0,0437	0,1414	0,3313	0,1327	0,1892	0,6507	0,3916	0,6084
V5	0,3554	0,2456	0,0161	0,1959	0,0134	0,6136	0,3980	0,6020
V4	0,3284	0,3375	0,1823	0,0097	-0,0399	0,5780	0,4093	0,5907
V16	0,5699	0,2737	0,0057	0,3013	-0,0216	0,3989	0,3500	0,6500
V27	0,2026	0,6514	0,0034	0,1957	0,2160	0,3329	0,3389	0,6611
V41	0,2672	-0,0532	0,1267	0,2096	0,7169	0,2468	0,2909	0,7091
V31	0,1632	0,2477	0,0730	0,7816	0,1717	0,2432	0,2072	0,7928
V39	0,1018	0,0927	0,7323	0,0447	0,1568	0,2330	0,3639	0,6361
V1	0,7307	0,1450	0,1693	0,1087	0,1918	0,2109	0,3233	0,6767
V21	0,3052	0,2150	0,0981	0,6370	0,2156	0,2033	0,3573	0,6427
V29	0,3279	0,5552	0,1659	0,2917	0,2128	0,1988	0,3869	0,6131
V15	0,5381	0,0287	0,3535	0,2983	0,0678	0,1945	0,4532	0,5468
V38	0,0898	0,0188	0,8454	0,0531	0,1034	0,1869	0,2285	0,7715
V26	0,1310	0,7917	0,1695	0,1388	0,1762	0,1665	0,2492	0,7508
V42	0,0892	0,2559	0,1437	0,1226	0,8057	0,0964	0,2325	0,7675
V25	0,2161	0,7594	0,1120	0,2126	0,2156	0,0800	0,2660	0,7340
V2	0,7791	0,2076	0,0663	0,2333	0,1551	0,0428	0,2652	0,7348
V14	0,3703	0,1451	0,6437	0,1741	0,0855	-0,0368	0,3884	0,6116
V3	0,6769	0,2697	0,2280	0,0226	0,1794	-0,0511	0,3817	0,6183
V32	0,1181	0,1536	0,2548	0,7663	0,1571	-0,1102	0,2735	0,7265
V43	0,0760	0,2859	0,1301	0,1283	0,8172	-0,1367	0,1925	0,8075
V33	0,0739	0,2969	0,7154	0,2818	0,1661	-0,1414	0,2675	0,7325
V23	0,2212	0,4938	0,2637	0,2490	0,1684	-0,2308	0,4940	0,5060

Fonte: Dados da pesquisa.

Novamente, há necessidade de exclusão da uma variável V23, por apresentar comunalidade abaixo de 0,50. Por isso, considerou-se a melhor opção por excluir a variável (Hair et al., 2009).

Foi processada a quinta rotação das variáveis. A quinta análise fatorial consta na Tabela 17 é apresentada a quarta análise fatorial rotacionada:

TABELA 17: QUINTA ANÁLISE FATORIAL DE COMPONENTES PRINCIPAIS/CORRELAÇÃO – FATORES ROTACIONADOS

Fatores rotacionados				
Fator	Autovalores	Diferença	Proporção	Cumulativo
Fator1	2,9946	0,1673	0,1361	0,1361
Fator2	2,8272	0,0874	0,1285	0,2646
Fator3	2,7398	0,4422	0,1245	0,3892
Fator4	2,2976	0,0162	0,1044	0,4936
Fator5	2,2814	0,3130	0,1037	0,5973
Fator6	1,9684	.	0,0895	0,6868

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 17 que permaneceu o número de seis fatores e a cumulatividade passou a representar 68,68% e, novamente a redistribuição da proporção da variância (Hair et al., 2009). A quinta matriz fatorial está demonstrada na Tabela 18.

TABELA 18: QUINTA MATRIZ FATORIAL ROTACIONADA

Fatores rotacionados								
Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Especificidade	Comunalidade
V37	-0,0615	0,1487	0,3258	0,1882	0,1223	0,6572	0,3856	0,6144
V5	0,3368	0,2430	0,0089	0,0174	0,1879	0,6376	0,3852	0,6148
V4	0,3123	0,3345	0,1773	-0,0352	0,0044	0,5958	0,4028	0,5972
V16	0,5594	0,2759	0,0024	-0,0220	0,2966	0,4160	0,3494	0,6506
V27	0,1996	0,6779	0,0109	0,2058	0,1950	0,3018	0,3291	0,6709
V41	0,2561	-0,0628	0,1184	0,7217	0,2026	0,2794	0,2765	0,7235
V21	0,2948	0,1887	0,0901	0,2277	0,6344	0,2498	0,3526	0,6474
V39	0,0971	0,0899	0,7305	0,1582	0,0426	0,2420	0,3634	0,6366
V31	0,1581	0,2628	0,0752	0,1673	0,7803	0,2367	0,2074	0,7926
V15	0,5345	0,0361	0,3527	0,0655	0,2972	0,2037	0,4545	0,5455
V1	0,7295	0,1708	0,1729	0,1820	0,1085	0,1987	0,3244	0,6756
V38	0,0864	0,0141	0,8434	0,1051	0,0515	0,1977	0,2282	0,7718
V29	0,3253	0,5590	0,1690	0,2119	0,2932	0,1968	0,3836	0,6164
V26	0,1327	0,8025	0,1771	0,1693	0,1404	0,1440	0,2379	0,7621
V42	0,0865	0,2608	0,1445	0,8054	0,1219	0,0949	0,2311	0,7689
V2	0,7784	0,2040	0,0653	0,1561	0,2348	0,0632	0,2648	0,7352
V25	0,2200	0,7733	0,1213	0,2093	0,2172	0,0545	0,2449	0,7551
V3	0,6784	0,2554	0,2270	0,1851	0,0266	-0,0263	0,3873	0,6127
V14	0,3753	0,1481	0,6470	0,0826	0,1775	-0,0374	0,3789	0,6211
V32	0,1232	0,1607	0,2595	0,1540	0,7705	-0,1164	0,2608	0,7392
V33	0,0821	0,2946	0,7207	0,1640	0,2867	-0,1469	0,2564	0,7436
V43	0,0817	0,2953	0,1354	0,8133	0,1314	-0,1511	0,1862	0,8138

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao verificar a Tabela 18, analisa-se que as especificidades e comunalidades atendem os critérios e permitem realizar o teste de Alpha de Cronbach para verificar se a matriz está devidamente adequada (Hair, et al., 2009). Na Tabela 15 consta o teste de Alpha:

TABELA 19: TESTE DE ALPHA DE CRONBACH

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6
Alpha 1	0,8256	0,8546	0,8075	0,7976	0,7849	0,6638
Qte de variáveis	5	4	4	3	3	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme constatado na Tabela 19, o Alpha de Cronbach para o fator 6 não atende ao critério mínimo de 0,7 para ter confiabilidade de coerência interna.

Por isso torna-se necessário rotacionar para sexta vez a análise fatorial devido a exclusão das variáveis V4, V5 e V37 relacionadas ao fator 6.

Na Tabela 20 consta a sexta análise fatorial.

TABELA 20: SEXTA ANÁLISE FATORIAL DE COMPONENTES PRINCIPAIS/CORRELAÇÃO – FATORES ROTACIONADOS

Fator	Fatores rotacionados			
	Autovalores	Diferença	Proporção	Cumulativo
Fator1	2,9681	0,1405	0,1562	0,1562
Fator2	2,8277	0,1360	0,1488	0,3050
Fator3	2,6916	0,4174	0,1417	0,4467
Fator4	2,2743	0,0641	0,1197	0,5664
Fator5	2,2101	.	0,1163	0,6827

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 20 que ocorreu a diminuição do número de fatores para cinco e a cumulatividade passou a representar 68,27%. A redistribuição da proporção da variância entre os fatores (Hair, et al., 2009).

Na Tabela 21 é apresentada a quinta matriz fatorial.

TABELA 21: QUINTA MATRIZ FATORIAL ROTACIONADA

Variáveis	Fatores rotacionados					Especificidade	Comunalidade
	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5		
V1	0,7657	0,2099	0,1857	0,1610	0,0893	0,3013	0,6987
V2	0,7608	0,2106	0,0824	0,1575	0,2215	0,2962	0,7038
V16	0,6494	0,3794	0,0372	-0,0689	0,2717	0,3544	0,6456
V3	0,6154	0,2044	0,2301	0,2246	0,0417	0,4744	0,5256
V15	0,5656	0,1050	0,3838	0,0325	0,2676	0,4491	0,5509
V41	0,3631	-0,0029	0,1131	0,6723	0,2109	0,3589	0,6411
V21	0,3498	0,2333	0,0988	0,2070	0,6415	0,3591	0,6409
V29	0,3370	0,5839	0,1851	0,2107	0,2969	0,3787	0,6213
V14	0,2958	0,1156	0,6662	0,1208	0,1787	0,4088	0,5912
V27	0,2658	0,7518	0,0304	0,1722	0,1724	0,3038	0,6962
V31	0,2244	0,3097	0,0751	0,1421	0,7778	0,2229	0,7771
V25	0,1829	0,7679	0,1379	0,2306	0,2052	0,2626	0,7374
V39	0,1527	0,1481	0,7459	0,1261	0,0361	0,3812	0,6188
V26	0,1337	0,8189	0,1867	0,1751	0,1272	0,2299	0,7701
V38	0,1334	0,0461	0,8426	0,0858	0,0558	0,2596	0,7404
V42	0,0879	0,2445	0,1479	0,8228	0,1374	0,2147	0,7853
V32	0,0720	0,1123	0,2472	0,1838	0,7809	0,2774	0,7226
V43	0,0304	0,2503	0,1320	0,8366	0,1257	0,2033	0,7967
V33	-0,0137	0,2307	0,7217	0,2140	0,2963	0,2921	0,7079

Fonte: Dados da pesquisa.

Como constata-se na Tabela 21, que os critérios de especificidades e comunalidades são atendidos na sequência foi realizado o teste de Alpha de Cronbach (Hair, et al., 2009). Os resultados do segundo teste de Alpha de Cronbach constam na Tabela 22:

TABELA 22: SEGUNDO TESTE DE ALPHA DE CRONBACH

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
Alpha 2	0,8256	0,8546	0,8075	0,7976	0,7849
Qte de variáveis	5	4	4	3	3

Fonte: Dados da pesquisa.

O Alpha de Cronbach dos cinco fatores apresentados na Tabela 22 atende ao critério mínimo de 0,7 para ter confiabilidade de coerência interna. Demonstrando com isso a adequação dos fatores e variáveis para realizar a análise fatorial exploratória final.

Na Tabela 23 consta a análise fatorial final demonstrando que os critérios de especificidade e comunalidade estão sendo atendidos (Hair, et al., 2009).

TABELA 23: ANÁLISE FATORIAL FINAL

	Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Especificidade	Comunalidades
Fator 1	V1	0,7657					0,3013	0,6987
	V2	0,7608					0,2962	0,7038
	V16	0,6494					0,3544	0,6456
	V3	0,6154					0,4744	0,5256
	V15	0,5656					0,4491	0,5509
Fator 2	V26		0,8189				0,2299	0,7701
	V25		0,7679				0,2626	0,7374
	V27		0,7518				0,3038	0,6962
	V29		0,5839				0,3787	0,6213
	V38			0,8426			0,2596	0,7404
Fator 3	V39			0,7459			0,3812	0,6188
	V33			0,7217			0,2921	0,7079
	V14			0,6662			0,4088	0,5912
Fator 4	V43				0,8366		0,2033	0,7967
	V42				0,8228		0,2147	0,7853
	V32				0,6723		0,3589	0,6411
Fator 5	V41					0,7809	0,2774	0,7226
	V31					0,7778	0,2229	0,7771
	V21					0,6415	0,3591	0,6409

Fonte: Dados da pesquisa.

O próximo passo foi realizar a nomeação dos fatores com objetivo de dar significado aos fatores levando em consideração para seleção dos nomes as variáveis com maior carga (Hair, et al., 2009). Na Tabela 24, são apresentadas as nomeações para os novos fatores.

TABELA 24: NOMEAÇÃO DOS FATORES

Nomeação dos fatores	Variáveis	Descrições das variáveis	Alfa de Cronbach
Capacidade dinâmica de antecipar tendências e demandas de mercado		Realização de pesquisas de mercado para entender o comportamento, as necessidades e oportunidades de mercado	0,8256
		Análise de dados e informações mercadológicas para desenvolvimento e adequação de produtos	
		Desenvolvimento de canais digitais para promoção, captação e interatividade com o mercado consumidor	

	Interação com fornecedores para identificar oportunidades e aplicabilidades de novos insumos e materiais	
	Desenvolvimento de produtos com valor agregado focados nas necessidades do mercado consumidor	
Capacidade dinâmica de reposicionamento da força de vendas	Reestruturação da força comercial com foco em ampliar a participação de mercado (<i>market share</i>). Desenvolvimento da equipe e dos processos mercadológicos para ampliar a participação de mercado por meio de diferenciais comerciais Aprimoramento e desenvolvimento dos canais comerciais atuais e novos Adequação do processo de prospecção de mercado	0,8546
Capacidade dinâmica de melhoria da infraestrutura e tecnologias produtivas	Investimentos na modernização produtiva pela aquisição de máquinas e equipamentos Ampliação e modernização da infraestrutura fabril Realização de adequações no leiaute produtivo para viabilizar a melhoria no processo produtivo e absorção de novas oportunidades de atendimento ao mercado Adequação do leiaute da produção para viabilização da manufatura de novos produtos	0,8075
Capacidade dinâmica de alinhamento da cultura, pessoas e processos	Desenvolvimento de relacionamento interpessoal envolvendo todos os níveis hierárquicos da organização. Fortalecimento da cultura organizacional. Adequação do processo de gestão de estoques.	0,7976
Capacidade dinâmica de absorção de conhecimento e gestão estratégica	Absorção (<i>benchmarking</i>) de práticas utilizadas por outras empresas. Uso de tecnologia de informação para realizar a gestão organizacional. Utilização de planejamento estratégico com visão de longo prazo para direcionar a empresa corretamente no mercado.	0,7849

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 25 está sendo demonstrado a análise final.

Tabela 25 – Resumo da análise fatorial exploratória

Fatores extraídos	Variância	Proporção	Cumulativo	Alfa de Cronbach	Intensidade de associação
Capacidade dinâmica de antecipar tendências e demandas de mercado	2,9681	0,1562	0,1562	0,8256	Muito boa

Capacidade dinâmica de reposicionamento da força de vendas	2,8277	0,1488	0,3050	0,8546	Muito boa
Capacidade dinâmica de melhoria da infraestrutura e tecnologias produtivas	2,6916	0,1417	0,4467	0,8075	Muito boa
Capacidade dinâmica de alinhamento da cultura, pessoas e processos	2,2743	0,1197	0,5664	0,7976	Boa
Capacidade dinâmica de absorção de conhecimento e gestão estratégica	2,2101	0,1163	0,6827	0,7849	Boa

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA DAS CAPACIDADES GERENCIAIS DINÂMICAS

Primeiramente, foi realizada a análise de correlação das variáveis para obter a identificação das medidas do grau de relacionamento entre as respectivas variáveis.

Foram consideradas as variáveis que apresentaram correlações com cargas fatoriais acima de 0,30 conforme apresentadas na Tabela 26 (Hair et al., 2009).

TABELA 26 - MATRIZ DE CORRELAÇÃO – CAPACIDADES GERENCIAIS DINÂMICAS

	VG1	VG2	VG3	VG4	VG5	VG6	VG7	VG8	VG9	VG10
VG1	1,0000									
VG2	0,6625	1,0000								
VG3	0,4345	0,5742	1,0000							
VG4	0,5008	0,4884	0,4149	1,0000						
VG5	0,4277	0,4595	0,4130	0,3864	1,0000					
VG6	0,3970	0,4748	0,4757	0,3360	0,6712	1,0000				
VG7	0,3767	0,3707	0,2684	0,3141	0,4063	0,4364	1,0000			
VG8	0,4354	0,4737	0,3591	0,3637	0,5490	0,5049	0,6529	1,0000		
VG9	0,4407	0,4770	0,4149	0,3606	0,5714	0,4757	0,5613	0,7125	1,0000	
VG10	0,4760	0,5247	0,4291	0,4102	0,5782	0,5043	0,5058	0,5643	0,6501	1,0000
VG11	0,4141	0,3806	0,2785	0,4356	0,4248	0,3923	0,3719	0,3631	0,4457	0,5574
VG12	0,4987	0,4546	0,3876	0,4313	0,4203	0,4245	0,5764	0,5250	0,5620	0,5474
VG13	0,4754	0,4507	0,4079	0,3504	0,4606	0,4666	0,4906	0,5060	0,5435	0,5714
VG14	0,4463	0,5238	0,3337	0,3583	0,5576	0,5138	0,5468	0,5355	0,5318	0,6099
VG15	0,2753	0,3830	0,3045	0,3512	0,3285	0,2490	0,3448	0,3140	0,3626	0,3778
VG16	0,3171	0,4064	0,2933	0,3694	0,2935	0,2356	0,4022	0,3777	0,3516	0,3607
VG17	0,2857	0,3405	0,2600	0,3582	0,3426	0,3076	0,3992	0,3955	0,3447	0,3814
VG18	0,3710	0,4021	0,3438	0,4236	0,3628	0,3132	0,3572	0,4039	0,3909	0,3545
VG19	0,3092	0,2362	0,1692	0,2545	0,3536	0,3059	0,3020	0,3236	0,3694	0,3063
VG20	0,3564	0,3285	0,2308	0,3876	0,4203	0,2466	0,3226	0,3358	0,3887	0,4335
VG21	0,3647	0,3555	0,2885	0,4306	0,3907	0,3037	0,2949	0,2424	0,2473	0,3657
VG22	0,3352	0,2762	0,1291	0,3726	0,1959	0,1785	0,2859	0,2299	0,2643	0,3210
VG23	0,4080	0,4379	0,3729	0,4348	0,4587	0,4568	0,4789	0,4077	0,4230	0,4485
VG24	0,4645	0,4825	0,3929	0,4100	0,4814	0,4304	0,4438	0,4746	0,5360	0,5588
VG25	0,4754	0,4524	0,3488	0,4529	0,4738	0,4710	0,3221	0,4017	0,4945	0,5368

VG26	0,3248	0,3150	0,2507	0,2925	0,3586	0,3322	0,3980	0,3403	0,3970	0,3748
VG27	0,3410	0,3407	0,2810	0,4818	0,3140	0,3215	0,3907	0,3565	0,3792	0,4210
VG28	0,3267	0,3429	0,2735	0,3865	0,3279	0,3501	0,3216	0,3230	0,3783	0,4004
VG29	0,3702	0,3731	0,3205	0,3673	0,3886	0,3793	0,3412	0,3865	0,3494	0,4721
VG30	0,4262	0,3958	0,2615	0,3868	0,2993	0,2465	0,3310	0,3144	0,3085	0,4354
VG31	0,4299	0,3146	0,3620	0,3264	0,2797	0,3570	0,3070	0,3543	0,2616	0,3939
VG32	0,3771	0,3505	0,3354	0,3303	0,3201	0,3924	0,2923	0,3608	0,2742	0,4046
VG33	0,4334	0,3772	0,3270	0,3515	0,3945	0,3546	0,3614	0,3781	0,3637	0,4713
VG34	0,4350	0,4434	0,2668	0,3482	0,3149	0,2098	0,3389	0,3303	0,3613	0,4648
VG35	0,2932	0,3096	0,2257	0,2968	0,1945	0,1190	0,2729	0,2479	0,2233	0,2819
VG36	0,3493	0,3438	0,3206	0,3213	0,2665	0,2238	0,2887	0,2722	0,2843	0,3862
VG37	0,4164	0,3431	0,2454	0,4224	0,4111	0,1936	0,3293	0,3179	0,3508	0,3847
VG38	0,2722	0,2824	0,2917	0,2662	0,3237	0,2284	0,3985	0,3810	0,3839	0,3874
VG39	0,3205	0,2617	0,1599	0,3037	0,2289	0,1834	0,2895	0,2676	0,3044	0,2989
VG40	0,3172	0,3034	0,1660	0,2963	0,2719	0,1341	0,2303	0,2260	0,1863	0,2729
VG41	0,2540	0,2513	0,1861	0,2731	0,1940	0,1121	0,1586	0,2388	0,1572	0,2612
VG42	0,5112	0,5230	0,3612	0,4483	0,4279	0,3561	0,4131	0,4414	0,3978	0,5122
VG43	0,4480	0,4395	0,2949	0,4579	0,3903	0,3439	0,3860	0,3878	0,3976	0,4650
VG44	0,4942	0,4310	0,3447	0,4901	0,3985	0,3846	0,3757	0,4249	0,3754	0,4685
VG45	0,4084	0,4302	0,3694	0,4151	0,4184	0,4019	0,4848	0,5044	0,4483	0,5125
VG46	0,4614	0,4487	0,3480	0,3922	0,4657	0,3925	0,4113	0,5016	0,4841	0,5027
VG47	0,4123	0,4369	0,4048	0,3303	0,5279	0,4880	0,4378	0,4956	0,5074	0,5195
VG48	0,4138	0,4508	0,4073	0,4258	0,5084	0,4978	0,3895	0,4840	0,4988	0,5117
VG49	0,3595	0,4182	0,3729	0,3881	0,5089	0,4876	0,3567	0,4215	0,5025	0,5506
VG50	0,4026	0,4304	0,4243	0,3368	0,4563	0,4113	0,4466	0,4587	0,5344	0,5350
VG51	0,4036	0,4876	0,4213	0,3957	0,4314	0,4028	0,4531	0,4720	0,5094	0,5982
VG52	0,4361	0,4799	0,3615	0,4499	0,4121	0,3393	0,4215	0,4806	0,5666	0,5074
VG53	0,4584	0,4126	0,2866	0,4125	0,3551	0,2866	0,3574	0,4075	0,3953	0,4403
VG54	0,3870	0,4266	0,5109	0,3084	0,3382	0,3722	0,3111	0,3302	0,4032	0,4084
VG55	0,3532	0,4584	0,3775	0,3927	0,3618	0,3939	0,3400	0,3792	0,4041	0,4274
VG56	0,4085	0,3741	0,3491	0,3189	0,3998	0,3469	0,3893	0,4392	0,4662	0,4813
VG57	0,3348	0,3469	0,2816	0,2837	0,4312	0,3555	0,4232	0,5074	0,5207	0,4727
VG58	0,3520	0,3456	0,3219	0,3813	0,4162	0,3434	0,3921	0,4987	0,4835	0,4682

TABELA 26 - MATRIZ DE CORRELAÇÃO – CAPACIDADES GERENCIAIS DINÂMICAS (Continuação)

	VG11	VG12	VG13	VG14	VG15	VG16	VG17	VG18	VG19	VG20
VG11	1,0000									
VG12	0,5606	1,0000								
VG13	0,4592	0,7158	1,0000							
VG14	0,4161	0,5207	0,6273	1,0000						
VG15	0,4243	0,4613	0,4460	0,4518	1,0000					
VG16	0,3567	0,4579	0,4502	0,4263	0,7567	1,0000				
VG17	0,3938	0,4430	0,4274	0,4407	0,5152	0,5296	1,0000			
VG18	0,3991	0,5061	0,4595	0,4385	0,5471	0,5245	0,6766	1,0000		
VG19	0,3438	0,4244	0,4012	0,3587	0,3436	0,3284	0,3430	0,4058	1,0000	
VG20	0,4642	0,4581	0,3714	0,4040	0,3961	0,2938	0,3634	0,4084	0,5299	1,0000
VG21	0,4331	0,4388	0,3709	0,4227	0,3428	0,2585	0,3166	0,3365	0,3656	0,6773
VG22	0,3700	0,4167	0,3398	0,2993	0,3061	0,3169	0,2237	0,2599	0,3741	0,5194
VG23	0,4105	0,5053	0,4802	0,4511	0,4081	0,3878	0,4549	0,3898	0,3365	0,4498
VG24	0,4357	0,5309	0,5298	0,5483	0,4930	0,4696	0,4888	0,4688	0,3301	0,4510
VG25	0,4989	0,5175	0,5012	0,5090	0,4037	0,3712	0,4200	0,4336	0,4396	0,4962
VG26	0,3543	0,4277	0,3788	0,5010	0,3156	0,2867	0,3162	0,3171	0,4576	0,4121
VG27	0,4060	0,5334	0,4561	0,4228	0,4594	0,4505	0,4690	0,4912	0,4289	0,3748

VG28	0,4073	0,4140	0,3976	0,3744	0,4067	0,3524	0,4264	0,3925	0,3476	0,3010
VG29	0,4019	0,4280	0,4004	0,4500	0,3050	0,2812	0,3321	0,3680	0,3921	0,4002
VG30	0,4266	0,4458	0,3525	0,4153	0,3569	0,3414	0,3005	0,3260	0,3070	0,4187
VG31	0,3136	0,4298	0,3640	0,3372	0,1817	0,1860	0,3441	0,3774	0,2933	0,3926
VG32	0,2835	0,3918	0,3107	0,3526	0,2393	0,2844	0,3935	0,4159	0,3567	0,3941
VG33	0,3521	0,3923	0,4059	0,4742	0,3162	0,3443	0,4438	0,4097	0,4765	0,4647
VG34	0,5636	0,4900	0,3967	0,4184	0,3650	0,3736	0,3506	0,3807	0,3358	0,4886
VG35	0,3729	0,3680	0,3263	0,2524	0,3957	0,4960	0,4049	0,4203	0,1898	0,3321
VG36	0,4354	0,4535	0,4493	0,3138	0,4803	0,4114	0,4304	0,4852	0,3235	0,5155
VG37	0,3941	0,4322	0,3732	0,3876	0,3459	0,3470	0,3759	0,3990	0,4656	0,7061
VG38	0,3525	0,4401	0,4444	0,3781	0,4715	0,4948	0,6037	0,5037	0,3188	0,3459
VG39	0,4217	0,4071	0,3571	0,2548	0,3288	0,3076	0,2278	0,2543	0,3592	0,3850
VG40	0,3733	0,3688	0,3233	0,2573	0,3058	0,3271	0,2093	0,2664	0,4494	0,4450
VG41	0,2621	0,2986	0,3061	0,1865	0,3354	0,3874	0,3020	0,3288	0,2397	0,3380
VG42	0,5208	0,5524	0,5184	0,4858	0,4212	0,4345	0,5019	0,5510	0,3742	0,4451
VG43	0,4671	0,5578	0,5269	0,4606	0,4345	0,4625	0,4901	0,5028	0,3474	0,4440
VG44	0,5324	0,5528	0,5496	0,4359	0,4642	0,4405	0,4761	0,5486	0,4111	0,4922
VG45	0,4846	0,5363	0,5732	0,4822	0,3635	0,3834	0,4751	0,4875	0,2666	0,3777
VG46	0,4616	0,4994	0,5401	0,5044	0,3739	0,3719	0,5153	0,4677	0,3142	0,3763
VG47	0,4340	0,4587	0,5220	0,4759	0,3320	0,3702	0,4718	0,4126	0,2980	0,3769
VG48	0,3854	0,4512	0,4801	0,4784	0,3276	0,3994	0,4859	0,4258	0,2814	0,3089
VG49	0,4152	0,4727	0,4485	0,4802	0,3421	0,3602	0,4475	0,4237	0,3137	0,4142
VG50	0,4698	0,5341	0,5180	0,4414	0,4043	0,4548	0,4549	0,4429	0,2983	0,3152
VG51	0,5497	0,5505	0,5881	0,4491	0,4467	0,4885	0,4733	0,4966	0,2865	0,4452
VG52	0,4289	0,5449	0,5217	0,4202	0,3783	0,3714	0,4470	0,4065	0,3967	0,4207
VG53	0,4551	0,5095	0,4475	0,4139	0,3743	0,4027	0,3805	0,4231	0,5299	0,4358
VG54	0,3801	0,4793	0,4673	0,3094	0,3033	0,3426	0,3803	0,3829	0,2271	0,2814
VG55	0,4275	0,4749	0,4484	0,4059	0,4229	0,4323	0,4825	0,4448	0,2896	0,3336
VG56	0,4698	0,5451	0,5153	0,3982	0,3170	0,3311	0,3973	0,3762	0,2691	0,3636
VG57	0,4129	0,4548	0,4915	0,4590	0,3618	0,3970	0,4370	0,4295	0,2959	0,3145
VG58	0,4659	0,5410	0,4928	0,4349	0,3563	0,3519	0,4912	0,4583	0,3474	0,3833

TABELA 26 - MATRIZ DE CORRELAÇÃO – CAPACIDADES GERENCIAIS DINÂMICAS (Continuação)

	VG21	VG22	VG23	VG24	VG25	VG26	VG27	VG28	VG29	VG30
VG21	1,0000									
VG22	0,5977	1,0000								
VG23	0,4769	0,4416	1,0000							
VG24	0,3809	0,3689	0,6725	1,0000						
VG25	0,4178	0,4063	0,5953	0,6825	1,0000					
VG26	0,3226	0,3395	0,4038	0,4369	0,5106	1,0000				
VG27	0,3488	0,3575	0,6116	0,5639	0,5971	0,5445	1,0000			
VG28	0,3475	0,2385	0,5509	0,5383	0,5412	0,4159	0,6432	1,0000		
VG29	0,4780	0,3041	0,4931	0,4551	0,5498	0,4575	0,5119	0,5764	1,0000	
VG30	0,4174	0,4574	0,4174	0,4201	0,4865	0,4561	0,4680	0,4268	0,5354	1,0000
VG31	0,3735	0,3889	0,4482	0,5122	0,4757	0,3697	0,4303	0,4040	0,4626	0,5464
VG32	0,3446	0,3614	0,4162	0,4886	0,4785	0,4212	0,5021	0,4248	0,4660	0,5531
VG33	0,4422	0,4110	0,5603	0,6176	0,6154	0,4919	0,5294	0,4653	0,5371	0,5288
VG34	0,4341	0,4312	0,4656	0,4697	0,5216	0,3923	0,4668	0,4032	0,4671	0,6470
VG35	0,3283	0,3115	0,3334	0,3484	0,3096	0,2626	0,4111	0,3917	0,2723	0,4115
VG36	0,4336	0,3913	0,4284	0,4621	0,4413	0,2863	0,4219	0,4079	0,3630	0,4175
VG37	0,5040	0,4291	0,4203	0,4685	0,4527	0,2836	0,3604	0,3349	0,4401	0,3998
VG38	0,3442	0,3254	0,4805	0,5306	0,4027	0,3116	0,4952	0,4356	0,3359	0,3487
VG39	0,4024	0,4525	0,3726	0,3538	0,3908	0,2431	0,3333	0,2772	0,2742	0,3725

VG40	0,2539	0,3926	0,3210	0,3602	0,3184	0,3012	0,3240	0,1844	0,2495	0,3396
VG41	0,2572	0,3607	0,2454	0,2758	0,1956	0,1079	0,2552	0,1894	0,0996	0,2776
VG42	0,4391	0,3401	0,4842	0,5245	0,5328	0,4559	0,5046	0,4590	0,5087	0,4579
VG43	0,3957	0,3140	0,4477	0,4618	0,5316	0,4564	0,4935	0,4448	0,4198	0,4338
VG44	0,3971	0,3524	0,5029	0,4838	0,5194	0,4492	0,4844	0,3786	0,4573	0,4650
VG45	0,3396	0,2853	0,4634	0,5096	0,4785	0,3311	0,4208	0,3637	0,4705	0,3825
VG46	0,3333	0,2681	0,4372	0,4882	0,4402	0,3856	0,3686	0,3428	0,3734	0,3594
VG47	0,3491	0,2648	0,4939	0,5638	0,4782	0,3912	0,4390	0,3946	0,4134	0,3309
VG48	0,3551	0,2230	0,4957	0,5708	0,4847	0,4291	0,4756	0,4905	0,4232	0,3477
VG49	0,3751	0,2272	0,4570	0,5130	0,5572	0,4437	0,4471	0,4461	0,3836	0,2644
VG50	0,2960	0,2129	0,4687	0,5641	0,5158	0,3549	0,4201	0,4755	0,3920	0,2883
VG51	0,4157	0,3573	0,4803	0,5422	0,5657	0,3232	0,4684	0,4364	0,4104	0,4056
VG52	0,3669	0,3053	0,4436	0,4964	0,4546	0,3075	0,3796	0,3896	0,3289	0,3408
VG53	0,3594	0,3003	0,3684	0,4129	0,4351	0,3499	0,4306	0,3698	0,3424	0,4371
VG54	0,3174	0,1897	0,3865	0,4428	0,4162	0,2679	0,3135	0,3522	0,2870	0,2340
VG55	0,3356	0,2768	0,4591	0,5059	0,4413	0,3139	0,4203	0,4209	0,2966	0,3064
VG56	0,3479	0,3134	0,4908	0,5197	0,4794	0,2936	0,4129	0,4158	0,4173	0,3462
VG57	0,3060	0,1806	0,4073	0,4615	0,4163	0,3940	0,3800	0,4055	0,4007	0,3541
VG58	0,3640	0,2801	0,5110	0,5323	0,4825	0,3483	0,4496	0,4621	0,4794	0,3569

TABELA 26 - MATRIZ DE CORRELAÇÃO – CAPACIDADES GERENCIAIS DINÂMICAS (Continuação)

	VG31	VG32	VG33	VG34	VG35	VG36	VG37	VG38	VG39	VG40
VG31	1,0000									
VG32	0,8060	1,0000								
VG33	0,5881	0,6462	1,0000							
VG34	0,4756	0,4752	0,5850	1,0000						
VG35	0,2925	0,2924	0,3134	0,4981	1,0000					
VG36	0,4080	0,4133	0,4555	0,5346	0,6424	1,0000				
VG37	0,3981	0,4030	0,5082	0,4776	0,4214	0,6266	1,0000			
VG38	0,3839	0,4033	0,4626	0,4072	0,5175	0,5467	0,4315	1,0000		
VG39	0,3354	0,3214	0,3669	0,4216	0,3489	0,4076	0,4111	0,3998	1,0000	
VG40	0,2748	0,2828	0,3008	0,4266	0,3821	0,4156	0,4431	0,2691	0,4517	1,0000
VG41	0,2348	0,2748	0,2368	0,3285	0,5112	0,4615	0,3540	0,4349	0,3313	0,5781
VG42	0,4571	0,4766	0,5705	0,5829	0,4604	0,5370	0,4804	0,5266	0,3318	0,3897
VG43	0,3963	0,4519	0,5201	0,5332	0,4736	0,5383	0,4359	0,5098	0,3435	0,3921
VG44	0,4120	0,4110	0,5067	0,5426	0,4500	0,5629	0,4957	0,4962	0,3647	0,3827
VG45	0,3854	0,3604	0,3922	0,4163	0,4151	0,5038	0,4557	0,4526	0,3144	0,2831
VG46	0,3672	0,3910	0,4188	0,5013	0,3385	0,4464	0,4021	0,4090	0,2818	0,3085
VG47	0,3830	0,4095	0,4745	0,4203	0,2866	0,3856	0,3679	0,4463	0,3025	0,2799
VG48	0,3918	0,4085	0,4892	0,4001	0,3506	0,3379	0,3042	0,4119	0,1960	0,2154
VG49	0,3183	0,3637	0,4316	0,3893	0,3562	0,3545	0,3256	0,4085	0,2221	0,2174
VG50	0,3273	0,3609	0,4474	0,4042	0,3898	0,4111	0,3535	0,4673	0,3244	0,2979
VG51	0,3866	0,4043	0,4596	0,5173	0,4547	0,4989	0,4271	0,5135	0,3756	0,2750
VG52	0,3304	0,3198	0,4285	0,4436	0,3105	0,3633	0,4168	0,4447	0,3994	0,3147
VG53	0,3534	0,3789	0,4259	0,4209	0,3483	0,4079	0,4176	0,3994	0,4533	0,4068
VG54	0,3899	0,3325	0,3056	0,3399	0,3415	0,4343	0,2487	0,4450	0,3000	0,3028
VG55	0,3846	0,4110	0,3953	0,3648	0,3179	0,4331	0,3177	0,5051	0,2997	0,2628
VG56	0,4156	0,3624	0,4124	0,4317	0,3592	0,4248	0,3685	0,5210	0,3004	0,2620
VG57	0,3397	0,3768	0,3757	0,3458	0,3644	0,3909	0,2865	0,4718	0,3159	0,2215
VG58	0,3922	0,4090	0,4197	0,3539	0,3828	0,3994	0,3841	0,5232	0,3672	0,3160

TABELA 26 - MATRIZ DE CORRELAÇÃO – CAPACIDADES GERENCIAIS DINÂMICAS (Continuação)

	VG41	VG42	VG43	VG44	VG45	VG46	VG47	VG48	VG49	VG50
VG41	1,0000									
VG42	0,3703	1,0000								
VG43	0,3628	0,7435	1,0000							
VG44	0,3734	0,6646	0,7569	1,0000						
VG45	0,2626	0,5331	0,6049	0,6481	1,0000					
VG46	0,2440	0,5691	0,6299	0,6400	0,6114	1,0000				
VG47	0,2178	0,5871	0,5597	0,5203	0,5890	0,6669	1,0000			
VG48	0,2174	0,5701	0,5874	0,5274	0,5646	0,5951	0,7900	1,0000		
VG49	0,2360	0,5769	0,5951	0,5045	0,4938	0,5649	0,6878	0,7461	1,0000	
VG50	0,2527	0,5361	0,5861	0,5068	0,5881	0,5571	0,5963	0,5877	0,6764	1,0000
VG51	0,3134	0,5635	0,5795	0,5312	0,6020	0,5308	0,5590	0,5604	0,6456	0,7089
VG52	0,2435	0,5358	0,5503	0,5241	0,5296	0,5458	0,5807	0,5282	0,5251	0,6097
VG53	0,3516	0,4648	0,4560	0,5295	0,4167	0,4540	0,4422	0,4623	0,4407	0,4687
VG54	0,2688	0,4538	0,5017	0,4407	0,5416	0,5107	0,5201	0,5150	0,5145	0,5819
VG55	0,2345	0,5149	0,5384	0,4841	0,4776	0,4794	0,5171	0,5409	0,5057	0,5372
VG56	0,2547	0,5591	0,4967	0,4954	0,5846	0,5263	0,5564	0,4964	0,4939	0,5606
VG57	0,2277	0,5356	0,5818	0,4838	0,5742	0,5180	0,5495	0,5129	0,5075	0,6037
VG58	0,2955	0,5742	0,5453	0,4855	0,6092	0,4813	0,5163	0,5055	0,5377	0,6180

TABELA 26 - MATRIZ DE CORRELAÇÃO – CAPACIDADES GERENCIAIS DINÂMICAS (Continuação)

	VG51	VG52	VG53	VG54	VG55	VG56	VG57	VG58
VG51	1,0000							
VG52	0,6015	1,0000						
VG53	0,4756	0,6193	1,0000					
VG54	0,5851	0,4943	0,4500	1,0000				
VG55	0,5340	0,4600	0,4284	0,6572	1,0000			
VG56	0,5769	0,5169	0,4224	0,5378	0,6474	1,0000		
VG57	0,5794	0,5181	0,4137	0,4452	0,4774	0,6182	1,0000	
VG58	0,5797	0,5671	0,4988	0,4540	0,5146	0,6443	0,7341	

Fonte: Dados da pesquisa.

Pode-se verificar na Tabela 26, que as correlações entre variáveis com resultados abaixo de 0,30 necessitando serem excluídos da análise fatorial.

Para validação do grau de significância foi realizado o teste de esfericidade de Bartlett e para verificação da adequação da análise fatorial o teste *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* – KMO demonstrados na Tabela 27:

TABELA 27: TESTE DE ADEQUAÇÃO DA AMOSTRA DAS CAPACIDADES GERENCIAIS DINÂMICAS

Determinante da matriz de correlação (det)	0,000
Teste de Esfericidade de Bartlett	
Qui-quadrado	13135,586
Graus de liberdade	1653
p-valor	0,000
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) - Medida de adequação da amostra	0,946

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Tabela 27, o teste de esfericidade para determinar uma significância de 5% foi validado por $p\text{-valor} = 0,000 < 0,05$. Para o KMO obteve-se o resultado 0,946 sendo considerado como perfeitamente adequado demonstrando que a correlações na matriz (Hair, et. al, 2009).

Na sequência foi realizada a análise fatorial dos componentes principais não rotacionada demonstrada na Tabela 28, cujo propósito é desenvolver um conjunto menor de fatores com perdas mínimas de informação (Hair et al., 2009).

TABELA 28: ANÁLISE FATORIAL DOS COMPONENTES PRINCIPAIS DAS CAPACIDADES GERÊNCIAIS DINÂMICAS

Fator	Fatores não rotacionados			
	Autovalores	Diferença	Proporção	Acumulado
Fator1	24,7797	21,7462	0,4272	0,4272
Fator2	3,0335	0,7455	0,0523	0,4795
Fator3	2,2880	0,4700	0,0394	0,5190
Fator4	1,8180	0,2274	0,0313	0,5503
Fator5	1,5906	0,1709	0,0274	0,5778
Fator6	1,4197	0,2031	0,0245	0,6022
Fator7	1,2166	0,0539	0,0210	0,6232
Fator8	1,1627	0,0413	0,0200	0,6433
Fator9	1,1214	0,0372	0,0193	0,6626
Fator10	1,0843	0,1117	0,0187	0,6813
Fator11	0,9725	0,0997	0,0168	0,6981
Fator12	0,8728	0,0300	0,0150	0,7131
Fator13	0,8429	0,0140	0,0145	0,7276
Fator14	0,8289	0,0598	0,0143	0,7419
Fator15	0,7691	0,0578	0,0133	0,7552
Fator16	0,7113	0,0074	0,0123	0,7674
Fator17	0,7039	0,0530	0,0121	0,7796
Fator18	0,6510	0,0226	0,0112	0,7908
Fator19	0,6284	0,0234	0,0108	0,8016
Fator20	0,6050	0,0166	0,0104	0,8121
Fator21	0,5884	0,0558	0,0101	0,8222
Fator22	0,5326	0,0109	0,0092	0,8314
Fator23	0,5217	0,0101	0,0090	0,8404
Fator24	0,5116	0,0141	0,0088	0,8492
Fator25	0,4975	0,0302	0,0086	0,8578
Fator26	0,4673	0,0095	0,0081	0,8659
Fator27	0,4578	0,0262	0,0079	0,8737
Fator28	0,4316	0,0302	0,0074	0,8812
Fator29	0,4014	0,0091	0,0069	0,8881
Fator30	0,3923	0,0091	0,0068	0,8949
Fator31	0,3832	0,0291	0,0066	0,9015
Fator32	0,3541	0,0099	0,0061	0,9076
Fator33	0,3442	0,0197	0,0059	0,9135
Fator34	0,3245	0,0166	0,0056	0,9191
Fator35	0,3079	0,0056	0,0053	0,9244
Fator36	0,3023	0,0034	0,0052	0,9296
Fator37	0,2990	0,0135	0,0052	0,9348
Fator38	0,2854	0,0161	0,0049	0,9397

Fatores não rotacionados				
Fator	Autovalores	Diferença	Proporção	Acumulado
Fator39	0,2693	0,0083	0,0046	0,9444
Fator40	0,2610	0,0055	0,0045	0,9489
Fator41	0,2555	0,0237	0,0044	0,9533
Fator42	0,2318	0,0053	0,0040	0,9573
Fator43	0,2265	0,0100	0,0039	0,9612
Fator44	0,2165	0,0013	0,0037	0,9649
Fator45	0,2153	0,0216	0,0037	0,9686
Fator46	0,1936	0,0054	0,0033	0,9719
Fator47	0,1882	0,0208	0,0032	0,9752
Fator48	0,1674	0,0027	0,0029	0,9781
Fator49	0,1647	0,0088	0,0028	0,9809
Fator50	0,1559	0,0063	0,0027	0,9836
Fator51	0,1496	0,0095	0,0026	0,9862
Fator52	0,1401	0,0155	0,0024	0,9886
Fator53	0,1246	0,0028	0,0021	0,9907
Fator54	0,1219	0,0012	0,0021	0,9928
Fator55	0,1207	0,0111	0,0021	0,9949
Fator56	0,1095	0,0131	0,0019	0,9968
Fator57	0,0965	0,0082	0,0017	0,9985
Fator58	0,0882	,	0,0015	1,0000

Fonte: Dados da pesquisa.

Os autovalores – *eigenvalues* – superiores a 1 correspondem a 68,13% da variância das 58 variáveis e foram retidos dez fatores significativos conforme demonstrados na Tabela 28 (Hair et al., 2009).

Na Tabela 29, consta a matriz de análise fatorial dos fatores com os resultados das análises das especificidades e comunalidades. Observam-se os valores da especificidade – *uniqueness* abaixo de 0,60 e os valores de comunalidade acima de 0,50 para todas as cargas. Constata-se que as há cargas fatoriais com valores abaixo de 0,50, sendo que nesses casos a recomendação é a exclusão das variáveis (Hair et al., 2009).

TABELA 29: MATRIZ DE ANÁLISE FATORIAL DE FATORES NÃO ROTACIONADOS DAS CAPACIDADES GERENCIAIS DINÂMICAS

Variáveis	Fatores não rotacionados										Especificidade	Comunalidade
	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8	Fator9	Fator10		
VG1	0,6264	-0,0174	0,2001	0,2097	-0,2161	0,3007	0,0214	-0,1444	-0,0624	0,1089	0,3490	0,6510
VG2	0,6385	-0,1455	0,1276	0,2297	-0,1094	0,4536	-0,0192	-0,0398	-0,0762	0,0849	0,2694	0,7306
VG3	0,5244	-0,2433	0,0949	0,0660	-0,1531	0,5007	0,0594	0,1579	0,1141	0,0206	0,3365	0,6635
VG4	0,5926	0,0688	0,1001	0,1390	-0,0442	0,2908	-0,1866	0,0981	-0,1264	0,1171	0,4541	0,5459
VG5	0,6260	-0,2798	0,2562	0,2343	0,0190	0,0051	-0,1468	0,0519	0,1734	-0,1651	0,3273	0,6727
VG6	0,5667	-0,3798	0,3320	0,0913	0,0242	0,1569	-0,0307	0,0736	0,1754	-0,0569	0,3505	0,6495
VG7	0,6023	-0,1889	0,1028	0,2291	0,2412	-0,1286	0,2885	-0,1523	-0,0441	-0,1387	0,3361	0,6639

Variáveis	Fatores não rotacionados										Especificidade	Comunalidade
	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8	Fator9	Fator10		
VG8	0,6437	-0,3126	0,1283	0,2425	0,1209	-0,0745	0,2572	-0,2134	0,1073	-0,1223	0,2543	0,7457
VG9	0,6614	-0,3479	0,1417	0,2797	0,1104	-0,1348	0,1651	0,0052	0,0001	0,0078	0,2856	0,7144
VG10	0,7165	-0,2042	0,1819	0,1760	-0,0254	0,0039	0,0962	-0,0213	-0,1139	-0,0781	0,3514	0,6486
VG11	0,6610	0,0638	-0,0100	0,1761	-0,0762	-0,0903	-0,0456	0,0710	-0,3201	0,0481	0,4021	0,5979
VG12	0,7501	-0,0218	0,0043	0,1963	0,0558	-0,0615	0,1594	-0,0126	-0,1162	0,0777	0,3462	0,6538
VG13	0,7198	-0,1465	-0,0292	0,2021	0,0727	-0,0379	0,1152	-0,0343	-0,0542	0,0040	0,3946	0,6054
VG14	0,6810	-0,1651	0,2205	0,1841	0,2328	-0,0059	-0,0303	-0,1350	-0,0439	-0,1287	0,3346	0,6654
VG15	0,5965	0,1299	-0,2616	0,1618	0,4677	0,1762	-0,0846	0,1076	-0,0736	0,0362	0,2574	0,7426
VG16	0,6013	0,0877	-0,3332	0,1374	0,4305	0,2187	0,0044	-0,0132	-0,0197	0,0820	0,2604	0,7396
VG17	0,6441	-0,0180	-0,2567	-0,1456	0,3323	0,0546	-0,0980	-0,0353	0,1769	-0,1732	0,3121	0,6879
VG18	0,6579	0,0519	-0,2146	-0,0340	0,2760	0,1581	-0,1261	-0,0968	0,1534	-0,1117	0,3548	0,6452
VG19	0,5371	0,2493	0,1698	0,1626	0,1686	-0,3063	-0,1862	-0,0447	0,3471	0,2533	0,2505	0,7495
VG20	0,6293	0,3677	0,1487	0,2130	-0,0797	-0,2020	-0,2368	0,1670	0,1126	-0,2296	0,2049	0,7951
VG21	0,5833	0,3009	0,1961	0,1093	-0,1168	-0,0553	-0,1872	0,3567	-0,0798	-0,2616	0,2649	0,7351
VG22	0,5052	0,4612	0,1622	0,1716	-0,0677	-0,0834	0,0841	0,2151	-0,0545	-0,0600	0,4049	0,5951
VG23	0,7050	0,0459	0,1649	-0,1171	0,1288	0,0250	0,0665	0,2792	-0,0193	-0,0134	0,3598	0,6402
VG24	0,7572	-0,0323	0,1064	-0,1103	0,1399	0,0592	0,1026	0,1673	0,0786	0,0039	0,3344	0,6656
VG25	0,7359	0,0501	0,2473	-0,1287	0,0551	-0,0167	-0,0833	0,1547	-0,0728	0,1301	0,3218	0,6782
VG26	0,5769	0,0628	0,2951	-0,1323	0,1990	-0,1588	-0,1568	-0,2028	-0,0357	0,1937	0,3893	0,6107
VG27	0,6789	0,1558	0,0949	-0,2566	0,3243	0,0206	-0,0049	0,0512	-0,0790	0,2381	0,2688	0,7312
VG28	0,6244	0,0352	0,0958	-0,3386	0,2443	0,0213	0,0085	0,1884	-0,1554	0,1821	0,3320	0,6680
VG29	0,6274	0,0881	0,3330	-0,2257	0,0663	-0,0643	-0,0354	-0,0020	-0,1999	-0,0568	0,3838	0,6162
VG30	0,6080	0,3374	0,2461	-0,1150	-0,0351	0,0872	0,1614	-0,2208	-0,2517	0,0394	0,2942	0,7058
VG31	0,5972	0,1995	0,2904	-0,3500	-0,2008	0,1278	0,2995	-0,0998	0,2181	-0,0782	0,1867	0,8133
VG32	0,6132	0,2027	0,2661	-0,3807	-0,0887	0,1284	0,2011	-0,1706	0,2937	-0,0351	0,1857	0,8143
VG33	0,6902	0,2026	0,2806	-0,2742	0,0181	-0,0141	-0,0096	-0,0769	0,1490	-0,0310	0,2990	0,7010
VG34	0,6722	0,3155	0,0638	-0,0537	-0,1489	0,0326	0,0287	-0,1803	-0,2732	-0,0087	0,3103	0,6897
VG35	0,5514	0,3158	-0,3994	-0,0555	0,0139	0,1453	0,0822	-0,0734	-0,1561	-0,1048	0,3648	0,6352
VG36	0,6522	0,3518	-0,2655	-0,0352	-0,0825	0,0911	0,0154	0,0332	-0,0102	-0,2339	0,3080	0,6920
VG37	0,6227	0,3807	0,0434	0,1565	-0,0965	-0,0906	-0,1281	0,0583	0,1197	-0,2932	0,3033	0,6967
VG38	0,6571	0,1123	-0,3234	-0,1628	0,1784	-0,0367	0,2001	0,0831	0,1530	-0,1435	0,3004	0,6996
VG39	0,5126	0,3403	-0,0398	0,1905	-0,1246	-0,1818	0,2505	0,1515	0,0088	0,2126	0,4041	0,5959
VG40	0,4838	0,4100	-0,1136	0,2792	-0,1612	-0,0502	0,0055	-0,1234	0,2058	0,2738	0,3459	0,6541
VG41	0,4326	0,3739	-0,3685	0,2105	-0,0920	0,1523	0,1127	-0,0909	0,2508	0,0119	0,3772	0,6228
VG42	0,7753	0,0446	-0,0935	-0,1187	-0,1001	0,0285	-0,1473	-0,1965	-0,0752	-0,0355	0,2960	0,7040
VG43	0,7583	0,0174	-0,2080	-0,1275	-0,1143	-0,0346	-0,2206	-0,2290	-0,0998	0,0167	0,2396	0,7604
VG44	0,7544	0,0914	-0,1377	-0,0121	-0,1003	0,0100	-0,2223	-0,2325	-0,0850	-0,0248	0,2818	0,7182
VG45	0,7251	-0,1671	-0,1666	-0,0262	-0,1303	-0,0769	0,0266	-0,0911	-0,1284	-0,1863	0,3347	0,6653
VG46	0,7130	-0,1889	-0,1147	0,0026	-0,1553	-0,0451	-0,1704	-0,2359	-0,0108	-0,0971	0,3224	0,6776
VG47	0,7253	-0,2993	-0,0355	-0,1124	-0,1426	-0,0945	-0,1568	-0,0294	0,1092	-0,0397	0,3022	0,6978
VG48	0,7171	-0,3203	-0,0163	-0,2056	-0,0669	0,0252	-0,2342	-0,0276	0,0646	0,0401	0,2742	0,7258
VG49	0,7045	-0,2975	-0,0578	-0,1358	-0,0839	-0,0850	-0,3102	0,0869	0,0389	0,0405	0,2722	0,7278
VG50	0,7274	-0,2832	-0,2018	-0,0747	-0,0733	-0,0957	0,0135	0,0924	-0,0274	0,1140	0,3074	0,6926
VG51	0,7643	-0,1311	-0,1808	-0,0142	-0,0969	-0,0286	0,0573	0,1462	-0,1346	-0,0320	0,3117	0,6883
VG52	0,7033	-0,1525	-0,1134	0,1280	-0,1517	-0,1622	-0,0191	0,0305	0,0244	0,1805	0,3691	0,6309
VG53	0,6556	0,0864	-0,0714	0,1505	-0,0999	-0,1204	-0,0328	-0,0798	0,1369	0,3645	0,3514	0,6486
VG54	0,6259	-0,2234	-0,2549	-0,0827	-0,2983	0,1307	0,0732	0,2023	0,1134	0,1483	0,2994	0,7006
VG55	0,6688	-0,1552	-0,2061	-0,1458	-0,0837	0,0864	0,0388	0,2185	0,1007	0,0926	0,3824	0,6176
VG56	0,6919	-0,1656	-0,1525	-0,1316	-0,1928	-0,1628	0,2009	0,1474	-0,0719	-0,0475	0,3200	0,6800
VG57	0,6725	-0,2483	-0,1857	-0,1196	-0,0161	-0,2785	0,1367	-0,0869	-0,0550	-0,0448	0,3281	0,6719
VG58	0,7137	-0,1379	-0,1598	-0,1254	-0,0502	-0,2796	0,1484	0,0772	0,0030	0,0152	0,3215	0,6785

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 29 apresenta a análise das cargas fatoriais na matriz fatorial rotacionada. O método utilizado foi o ortogonal Varimax e constatou-se que não ocorreu alteração no valor total da variância permanecendo em 68,13%. Mas, houve uma redistribuição da variância ao comparar com os valores não rotacionados, apresentados na Tabela 30.

TABELA 30: ANÁLISE FATORIAL DE COMPONENTES PRINCIPAIS/CORRELAÇÃO – FATORES ROTACIONADOS DAS CAPACIDADES GERÊNCIAIS DINÂMICAS

Fator	Autovalor	Fatores rotacionados			Cumulativo
		Diferença	Proporção		
Fator1	8,8762	3,5234	0,1530		0,1530
Fator2	5,3528	0,8787	0,0923		0,2453
Fator3	4,4741	0,4345	0,0771		0,3225
Fator4	4,0396	0,0555	0,0696		0,3921
Fator5	3,9842	0,7608	0,0687		0,4608
Fator6	3,2234	0,3356	0,0556		0,5164
Fator7	2,8878	0,1185	0,0498		0,5662
Fator8	2,7693	0,2844	0,0477		0,6139
Fator9	2,4849	1,0625	0,0428		0,6568
Fator10	1,4224	,	0,0245		0,6813

Fonte: Dados da pesquisa.

Para verificar as cargas das variáveis, valores da especificidade e comunalidade foi gerada a matriz fatorial rotacionada demonstrado na Tabela 31. Ao analisar a matriz fatorial rotacionada, observam-se valores de especificidade menores que 0,60 e comunalidade maiores de 0,50. Mas constatam-se variáveis com valores inferiores a 0,50 implicando na necessidade de serem excluídas para obtenção de uma matriz fatorial adequada (Hair et al., 2009).

TABELA 31: MATRIZ FATORIAL ROTACIONADA DAS CAPACIDADES GERÊNCIAIS DINÂMICAS

Variáveis	Fatores rotacionados										Especificidade	Comunalidade
	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8	Fator9	Fator10		
VG1	0,1827	0,2990	0,0422	0,1026	0,1372	0,5503	0,2432	0,1703	0,3211	0,0551	0,3490	0,6510
VG2	0,2093	0,3098	0,1682	0,1123	0,0896	0,6842	0,1207	0,0730	0,2277	0,0443	0,2694	0,7306
VG3	0,2829	0,1875	0,1451	0,0431	0,0593	0,6915	-0,0101	0,2015	-0,0437	-0,0346	0,3365	0,6635
VG4	0,1807	0,1111	0,1883	0,2697	0,2594	0,5036	0,1579	-0,0203	0,2031	0,0723	0,4541	0,5459
VG5	0,2900	0,5252	0,0475	0,1064	0,3043	0,3367	0,0442	0,0709	-0,1012	0,2755	0,3273	0,6727
VG6	0,2737	0,4808	-0,0089	0,1891	0,1198	0,4526	-0,0364	0,1758	-0,1514	0,1824	0,3505	0,6495

Variáveis	Fatores rotacionados									Fator10	Especificidade	Comunalidade
	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8	Fator9			
VG7	0,2060	0,7193	0,2123	0,1287	0,0834	0,0283	0,0759	0,1027	0,1231	-0,0564	0,3361	0,6639
VG8	0,2871	0,7509	0,1463	0,0318	0,0259	0,1442	0,1200	0,1847	0,0622	0,0561	0,2543	0,7457
VG9	0,3695	0,6893	0,0676	0,1693	0,1023	0,1956	0,1432	-0,0086	-0,0044	-0,0153	0,2856	0,7144
VG10	0,3559	0,5469	0,0706	0,1818	0,2190	0,2953	0,0646	0,0924	0,1919	0,0061	0,3514	0,6486
VG11	0,3612	0,2608	0,1236	0,2474	0,3356	0,1753	0,1888	-0,1228	0,3519	-0,0708	0,4021	0,5979
VG12	0,3545	0,4641	0,2283	0,2353	0,1928	0,1828	0,2699	0,0441	0,2212	-0,1046	0,3462	0,6538
VG13	0,3860	0,5017	0,2451	0,1554	0,1460	0,1982	0,1886	0,0274	0,1523	-0,0208	0,3946	0,6054
VG14	0,1873	0,6133	0,2054	0,2617	0,1928	0,2028	0,0354	0,0675	0,1417	0,1981	0,3346	0,6654
VG15	0,1326	0,2209	0,6902	0,3062	0,1624	0,1763	0,1415	-0,1589	0,0583	-0,0028	0,2574	0,7426
VG16	0,1677	0,2351	0,7184	0,2304	0,0207	0,1846	0,1923	-0,0805	0,0945	-0,0098	0,2604	0,7396
VG17	0,3536	0,2165	0,6190	0,1935	0,1195	0,0231	0,0027	0,1725	-0,0225	0,2242	0,3121	0,6879
VG18	0,2657	0,2113	0,6067	0,1662	0,1311	0,1484	0,0975	0,1532	0,0670	0,2400	0,3548	0,6452
VG19	0,0914	0,2466	0,1256	0,3438	0,2824	-0,0537	0,5933	0,1068	-0,1205	0,2928	0,2505	0,7495
VG20	0,1692	0,1875	0,1515	0,1348	0,7494	0,0527	0,2763	0,1034	0,0737	0,1829	0,2049	0,7951
VG21	0,1934	0,0987	0,0988	0,2141	0,7628	0,1858	0,0506	0,0680	0,0929	0,0069	0,2649	0,7351
VG22	0,0376	0,1261	0,1227	0,2043	0,5876	0,0832	0,2929	0,1472	0,1591	-0,1897	0,4049	0,5951
VG23	0,3253	0,2466	0,2227	0,4533	0,3405	0,2141	0,0398	0,2131	-0,0133	-0,0983	0,3598	0,6402
VG24	0,3739	0,3155	0,2839	0,3904	0,2291	0,2376	0,0863	0,2734	-0,0252	-0,0385	0,3344	0,6656
VG25	0,3379	0,2107	0,0990	0,5448	0,3003	0,2429	0,1413	0,1733	0,1054	0,0530	0,3218	0,6782
VG26	0,1498	0,2809	0,0540	0,5502	0,0899	0,0149	0,2178	0,1660	0,1942	0,2874	0,3893	0,6107
VG27	0,2314	0,1443	0,3421	0,6644	0,0939	0,0964	0,1680	0,1928	0,1216	0,0091	0,2688	0,7312
VG28	0,3323	0,0918	0,2469	0,6532	0,1045	0,1195	0,0051	0,1597	0,0764	-0,0696	0,3320	0,6680
VG29	0,2251	0,2443	0,0352	0,5109	0,2981	0,0909	-0,0427	0,2593	0,2678	0,0759	0,3838	0,6162
VG30	0,0600	0,1955	0,1202	0,3710	0,2115	0,1420	0,1716	0,3621	0,5301	-0,0736	0,2942	0,7058
VG31	0,2200	0,1343	0,0489	0,2118	0,1875	0,1816	0,1161	0,7696	0,1535	-0,0459	0,1867	0,8133
VG32	0,1952	0,1271	0,1337	0,2698	0,1297	0,1533	0,1534	0,7643	0,1155	0,0898	0,1857	0,8143
VG33	0,2281	0,1790	0,1424	0,4112	0,2862	0,1046	0,1525	0,5109	0,1352	0,1794	0,2990	0,7010
VG34	0,2297	0,1306	0,1677	0,2543	0,3028	0,1383	0,2006	0,2348	0,5663	-0,0110	0,3103	0,6897
VG35	0,2749	-0,0224	0,5611	0,0319	0,1924	0,0514	0,1321	0,1289	0,3951	-0,1161	0,3648	0,6352
VG36	0,3177	0,0142	0,4892	0,0105	0,4271	0,0905	0,1422	0,2389	0,2868	-0,0355	0,3080	0,6920
VG37	0,1672	0,1692	0,2588	0,0279	0,6531	0,0607	0,2312	0,2110	0,1565	0,1402	0,3033	0,6967
VG38	0,4306	0,1760	0,5707	0,1279	0,1802	-0,0639	0,1084	0,2862	0,0030	-0,1045	0,3004	0,6996
VG39	0,2152	0,1375	0,1109	0,1515	0,3194	0,0253	0,5199	0,1058	0,1238	-0,3099	0,4041	0,5959
VG40	0,1070	0,0472	0,2019	0,0059	0,2284	0,1167	0,6986	0,1192	0,1754	0,0292	0,3459	0,6541
VG41	0,1273	-0,0047	0,4870	-0,2128	0,1866	0,1289	0,4652	0,1890	0,1321	-0,0554	0,3772	0,6228
VG42	0,4718	0,1665	0,2804	0,2017	0,1939	0,1729	0,1501	0,2028	0,3839	0,2365	0,2960	0,7040
VG43	0,5461	0,1105	0,2950	0,1824	0,1424	0,1126	0,1858	0,1121	0,4095	0,2863	0,2396	0,7604
VG44	0,4289	0,1596	0,3027	0,1508	0,2253	0,1637	0,2191	0,1087	0,4176	0,2875	0,2818	0,7182
VG45	0,5904	0,3313	0,2235	0,0376	0,1905	0,1031	0,0065	0,1154	0,3015	0,0666	0,3347	0,6653
VG46	0,5463	0,2993	0,1785	0,0321	0,1283	0,1698	0,1092	0,1079	0,2941	0,3183	0,3224	0,6776
VG47	0,6511	0,2764	0,0962	0,1474	0,1382	0,1895	0,0712	0,1580	0,0543	0,2803	0,3022	0,6978
VG48	0,6213	0,1992	0,1382	0,2710	0,0529	0,2738	0,0134	0,1409	0,0620	0,3254	0,2742	0,7258
VG49	0,6628	0,1679	0,1122	0,2678	0,1633	0,2194	0,0474	0,0098	0,0146	0,3141	0,2722	0,7278
VG50	0,7037	0,2523	0,1934	0,2036	0,0496	0,1694	0,1360	0,0270	0,0670	0,0072	0,3074	0,6926
VG51	0,6237	0,2523	0,2544	0,1680	0,2301	0,2030	0,0778	0,0449	0,1782	-0,0933	0,3117	0,6883
VG52	0,5770	0,2906	0,0950	0,1399	0,1433	0,1759	0,3480	-0,0115	0,1010	0,0453	0,3691	0,6309
VG53	0,3763	0,1889	0,1379	0,2061	0,0982	0,1649	0,5889	0,0649	0,1193	0,0874	0,3514	0,6486
VG54	0,6850	0,0354	0,1632	0,0235	0,0450	0,3727	0,1795	0,1410	-0,0181	-0,0979	0,2994	0,7006
VG55	0,6103	0,0848	0,2786	0,1812	0,0991	0,2737	0,1175	0,1526	-0,0494	-0,0565	0,3824	0,6176
VG56	0,6875	0,2419	0,1171	0,1233	0,1854	0,0654	0,0637	0,1776	0,1249	-0,1733	0,3200	0,6800
VG57	0,6481	0,3780	0,1765	0,1407	0,0329	-0,0964	0,0745	0,1238	0,1634	0,0127	0,3281	0,6719

Variáveis	Fatores rotacionados									Fator10	Especificidade	Comunalidade
	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8	Fator9			
VG58	0,6577	0,2949	0,1746	0,2050	0,1503	-0,0571	0,1605	0,1550	0,0751	-0,0721	0,3215	0,6785

Fonte: Dados da pesquisa.

Como foram excluídas variáveis ocorreu a necessidade de realizar o segundo rotacionamento para uma nova matriz fatorial apresentada na Tabela 32.

TABELA 32: SEGUNDA ANÁLISE FATORIAL DE COMPONENTES PRINCIPAIS/CORRELAÇÃO – FATORES ROTACIONADOS DAS CAPACIDADES GERÊNCIAIS DINÂMICAS

Fator	Fatores rotacionados			
	Autovalores	Diferença	Proporção	Cumulativo
Fator1	8,3050	4,0613	0,1695	0,1695
Fator2	4,2437	0,2808	0,0866	0,2561
Fator3	3,9629	0,3646	0,0809	0,3370
Fator4	3,5983	0,0683	0,0734	0,4104
Fator5	3,5300	0,5464	0,0720	0,4824
Fator6	2,9836	0,3564	0,0609	0,5433
Fator7	2,6272	0,1463	0,0536	0,5970
Fator8	2,4809	1,0151	0,0506	0,6476
Fator9	1,4659	,	0,0299	0,6775

Fonte: Dados da pesquisa.

Na análise fatorial na Tabela 32, constata-se uma diminuição para nove fatores com um cumulativo percentual menor no valor de 67,75%. Também houve uma redistribuição nos valores da proporção da variância e os fatores rotacionados (Hair et al., 2009). A segunda matriz fatorial rotacionada está sendo apresentada na Tabela 33:

TABELA 33: SEGUNDA MATRIZ FATORIAL ROTACIONADA DAS CAPACIDADES GERÊNCIAIS DINÂMICAS

Variáveis	Fatores rotacionados									Especificidade	Comunalidade
	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8	Fator9		
VG1	0,2039	0,2913	0,1389	0,0301	0,1695	0,6083	0,2453	0,1896	0,1145	0,3454	0,6546
VG2	0,2405	0,2977	0,1403	0,1536	0,1131	0,7176	0,1216	0,0559	0,1212	0,2500	0,7500
VG3	0,3019	0,1649	0,0388	0,1358	0,0340	0,6761	-0,0296	0,2023	-0,0436	0,3597	0,6403
VG4	0,2001	0,0981	0,2273	0,2243	0,3046	0,5226	0,1207	0,0432	0,0541	0,4631	0,5369
VG5	0,3322	0,4936	0,2109	0,0585	0,2979	0,2963	0,0286	0,0009	-0,2150	0,3744	0,6256
VG7	0,2170	0,7030	0,1115	0,2224	0,0875	0,0543	0,1043	0,1127	0,1289	0,3460	0,6540
VG8	0,3032	0,7500	0,0807	0,1446	0,0420	0,1677	0,1039	0,1754	-0,0126	0,2466	0,7534
VG9	0,3722	0,6856	0,1724	0,0857	0,0804	0,2098	0,1471	-0,0065	-0,0399	0,2806	0,7194
VG10	0,3734	0,5445	0,2618	0,0469	0,2098	0,3064	0,0539	0,0734	0,1081	0,3354	0,6646
VG13	0,4040	0,4706	0,1643	0,2361	0,1453	0,2099	0,1967	0,0453	0,0932	0,4179	0,5821

Variáveis	Fatores rotacionados									Especificidade	Comunalidade
	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8	Fator9		
VG14	0,2234	0,5871	0,3331	0,2251	0,2313	0,2272	0,0320	0,0319	-0,0018	0,3366	0,6634
VG15	0,1494	0,1933	0,2163	0,7176	0,1631	0,1825	0,1648	-0,1242	0,1257	0,2603	0,7397
VG16	0,1960	0,2005	0,1703	0,7244	0,0508	0,2013	0,1996	-0,0835	0,2005	0,2375	0,7625
VG17	0,3814	0,1707	0,1458	0,6708	0,1594	0,0338	-0,0039	0,2334	-0,1216	0,2584	0,7416
VG18	0,2922	0,1673	0,1366	0,6579	0,1818	0,1791	0,0841	0,2327	-0,1169	0,2951	0,7049
VG19	0,0903	0,2119	0,3390	0,2143	0,2880	-0,0381	0,5955	0,1380	-0,3348	0,2160	0,7840
VG20	0,1950	0,1667	0,1726	0,1497	0,7657	0,0752	0,2741	0,1011	-0,0737	0,1992	0,8008
VG21	0,2142	0,0763	0,1805	0,1098	0,7826	0,1694	0,0329	0,0883	0,0891	0,2456	0,7544
VG22	0,0481	0,1146	0,1484	0,0975	0,6043	0,0818	0,2780	0,1476	0,2812	0,4031	0,5969
VG25	0,3434	0,1899	0,5418	0,1175	0,2718	0,2280	0,1729	0,1598	0,0452	0,3553	0,6447
VG26	0,1645	0,2589	0,6643	0,0864	0,1193	0,0473	0,2160	0,1130	-0,0412	0,3796	0,6204
VG27	0,2330	0,1186	0,6321	0,3718	0,0853	0,0928	0,1773	0,1967	0,1079	0,2962	0,7038
VG28	0,3224	0,0839	0,6190	0,2679	0,0585	0,0881	0,0284	0,1617	0,1305	0,3790	0,6210
VG29	0,2256	0,2441	0,5538	0,0577	0,3000	0,1035	-0,0193	0,2682	0,1345	0,3884	0,6116
VG30	0,0733	0,1906	0,4402	0,0877	0,2490	0,2029	0,1848	0,3595	0,4426	0,2944	0,7056
VG31	0,2265	0,1055	0,2289	0,0337	0,1991	0,1958	0,1063	0,7879	0,1014	0,1637	0,8363
VG32	0,2117	0,0931	0,3322	0,1275	0,1583	0,1651	0,1280	0,7498	0,0271	0,1883	0,8117
VG33	0,2412	0,1708	0,4704	0,1351	0,2955	0,1283	0,1732	0,4634	0,0085	0,3245	0,6755
VG34	0,2489	0,1255	0,3519	0,1053	0,3168	0,2084	0,2496	0,2206	0,4250	0,3520	0,6480
VG35	0,3103	-0,0289	0,1399	0,4322	0,1923	0,0723	0,1629	0,0485	0,5123	0,3630	0,6370
VG37	0,1928	0,1646	0,0877	0,2126	0,6546	0,1059	0,2692	0,1898	0,0290	0,3338	0,6662
VG38	0,4346	0,1719	0,0785	0,5309	0,1614	-0,0774	0,1258	0,2879	0,1666	0,3350	0,6650
VG39	0,1937	0,1400	0,0417	0,0963	0,2697	0,0222	0,5778	0,1447	0,3113	0,4069	0,5931
VG40	0,1361	0,0312	0,1069	0,1164	0,2285	0,1377	0,6985	0,0365	0,1441	0,3743	0,6257
VG43	0,5792	0,0952	0,3133	0,2575	0,1997	0,1534	0,1927	0,0885	0,1490	0,3605	0,6395
VG45	0,6133	0,3216	0,0853	0,1901	0,2025	0,1280	0,0418	0,1402	0,1814	0,3653	0,6347
VG46	0,5872	0,2757	0,1496	0,1596	0,1742	0,2226	0,1271	0,0985	-0,0004	0,4256	0,5744
VG47	0,6874	0,2494	0,2550	0,0778	0,1550	0,1854	0,0687	0,0875	-0,0927	0,3148	0,6852
VG48	0,6654	0,1640	0,3958	0,1272	0,0904	0,2629	-0,0196	0,0538	-0,0973	0,2676	0,7324
VG49	0,7029	0,1310	0,3973	0,1023	0,1873	0,1919	0,0106	-0,0805	-0,1221	0,2270	0,7730
VG50	0,7139	0,2323	0,2160	0,1787	0,0294	0,1577	0,1549	0,0082	0,0811	0,3015	0,6985
VG51	0,6359	0,2357	0,1623	0,2305	0,2183	0,1983	0,0938	0,0545	0,2299	0,3090	0,6910
VG52	0,5767	0,2809	0,0916	0,1205	0,1581	0,2066	0,3647	0,0303	0,0043	0,3640	0,6360
VG53	0,3737	0,1728	0,1864	0,1728	0,1110	0,2038	0,5866	0,1197	-0,0411	0,3519	0,6481
VG54	0,6908	0,0035	-0,0192	0,1468	0,0091	0,3501	0,1901	0,1690	0,0348	0,3123	0,6877
VG55	0,6079	0,0569	0,0760	0,3084	0,0766	0,2447	0,1299	0,2188	0,0008	0,3958	0,6042
VG56	0,6761	0,2419	0,0619	0,1005	0,1582	0,0516	0,0890	0,2337	0,1826	0,3469	0,6531
VG57	0,6469	0,3870	0,1625	0,1669	0,0367	-0,0915	0,0935	0,1354	0,1397	0,3212	0,6788
VG58	0,6477	0,2945	0,1538	0,1808	0,1425	-0,0708	0,1673	0,2027	0,0963	0,3337	0,6663

Fonte: Dados da pesquisa.

Novamente, verifica-se na Tabela 33 especificidades abaixo de 0,60 e comunalidade acima de 0,50, mas cargas de variáveis com valores inferiores a 0,50. Foram excluídas as variáveis VG5, VG30, VG33, VG34 da matriz fatorial (Hair et al., 2009). Com a exclusão, gerou-se o terceiro rotacionamento. A análise fatorial de

componentes principais e correlação constam na Tabela 34. Observa-se a ocorrência da diminuição para oito fatores e valor cumulativo passou para 66,95%. Também ocorreu nova redistribuição da proporção da variância entre os fatores rotacionados (Hair et al., 2009).

TABELA 34: TERCEIRA ANÁLISE FATORIAL DE COMPONENTES PRINCIPAIS/CORRELAÇÃO – FATORES ROTACIONADOS DAS CAPACIDADES GERÊNCIAIS DINÂMICAS

Fator	Fatores rotacionados			
	Autovalores	Diferença	Proporção	Cumulativo
Fator1	8,0369	4,2887	0,1786	0,1786
Fator2	3,7482	0,1954	0,0833	0,2619
Fator3	3,5528	0,0085	0,0790	0,3408
Fator4	3,5443	0,1388	0,0788	0,4196
Fator5	3,4056	0,4859	0,0757	0,4953
Fator6	2,9197	0,3735	0,0649	0,5602
Fator7	2,5462	0,1745	0,0566	0,6167
Fator8	2,3717	,	0,0527	0,6695

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 34 demonstra a terceira matriz fatorial rotacionada. Observa-se a necessidade de exclusão das variáveis VG13 e VG33 por valor de carga fatoriais abaixo de 0,50 (Hair et al., 2009).

TABELA 35: TERCEIRA MATRIZ FATORIAL ROTACIONADA DAS CAPACIDADES GERÊNCIAIS DINÂMICAS

Variáveis	Fatores rotacionados								Especificidade	Comunalidade
	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8		
VG1	0,2020	0,2874	0,1357	0,0347	0,1935	0,6228	0,2451	0,1800	0,3392	0,6608
VG2	0,2432	0,2875	0,1216	0,1738	0,1340	0,7242	0,1203	0,0550	0,2534	0,7466
VG3	0,2908	0,1505	0,0508	0,1307	0,0253	0,6850	-0,0256	0,1967	0,3639	0,6361
VG4	0,1988	0,0748	0,2149	0,2369	0,3278	0,5282	0,1191	0,0478	0,4496	0,5504
VG7	0,2200	0,7138	0,1071	0,2266	0,1213	0,0740	0,1014	0,1156	0,3355	0,6645
VG8	0,3036	0,7483	0,1121	0,1316	0,0424	0,1846	0,1054	0,1516	0,2480	0,7520
VG9	0,3739	0,6780	0,1906	0,0901	0,0776	0,2221	0,1389	-0,0182	0,2811	0,7189
VG10	0,3807	0,5292	0,2390	0,0769	0,2243	0,3151	0,0575	0,0921	0,3506	0,6494
VG13	0,4039	0,4610	0,1499	0,2567	0,1730	0,2231	0,1933	0,0621	0,4151	0,5849
VG14	0,2328	0,5666	0,3389	0,2423	0,2403	0,2314	0,0261	0,0131	0,3391	0,6609
VG15	0,1614	0,1612	0,1642	0,7637	0,1841	0,1697	0,1728	-0,0936	0,2365	0,7635
VG16	0,2029	0,1863	0,1207	0,7555	0,0776	0,1952	0,2122	-0,0441	0,2476	0,7524
VG17	0,3810	0,1574	0,1943	0,6424	0,1389	0,0289	-0,0064	0,1761	0,3285	0,6715
VG18	0,2889	0,1550	0,1858	0,6264	0,1618	0,1762	0,0814	0,1747	0,3712	0,6288
VG19	0,0785	0,1963	0,4343	0,1689	0,2459	-0,0330	0,5751	0,0499	0,3434	0,6566
VG20	0,2007	0,1522	0,2201	0,1227	0,7443	0,0738	0,2689	0,0435	0,2393	0,7607
VG21	0,2202	0,0548	0,1654	0,1189	0,7992	0,1704	0,0322	0,0953	0,2292	0,7708
VG22	0,0542	0,1128	0,0894	0,1285	0,6651	0,0939	0,2769	0,1845	0,3979	0,6021
VG25	0,3355	0,1690	0,5152	0,1514	0,2838	0,2365	0,1721	0,1981	0,3652	0,6348
VG26	0,1601	0,2559	0,6780	0,0850	0,1272	0,0593	0,2038	0,1030	0,3701	0,6299
VG27	0,2170	0,1155	0,5937	0,3958	0,1138	0,1068	0,1782	0,2574	0,3081	0,6919
VG28	0,3067	0,0781	0,5638	0,2993	0,0830	0,1012	0,0359	0,2493	0,4118	0,5882
VG29	0,2252	0,2325	0,5087	0,0906	0,3264	0,1165	-0,0120	0,3134	0,4098	0,5902

Variáveis	Fatores rotacionados								Especificidade	Comunalidade
	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8		
VG31	0,2162	0,1093	0,2256	0,0239	0,2167	0,2173	0,1182	0,7789	0,1749	0,8251
VG32	0,2022	0,0867	0,3415	0,1171	0,1614	0,1801	0,1412	0,7300	0,2100	0,7900
VG33	0,2337	0,1654	0,4795	0,1374	0,2943	0,1379	0,1724	0,4489	0,3324	0,6676
VG37	0,1919	0,1575	0,1233	0,1818	0,6342	0,1080	0,2837	0,1643	0,3688	0,6312
VG38	0,4289	0,1681	0,0517	0,5343	0,1681	-0,0727	0,1497	0,3353	0,3312	0,6688
VG39	0,1918	0,1329	-0,0295	0,1375	0,3113	0,0343	0,5990	0,2247	0,4184	0,5816
VG40	0,1352	0,0219	0,1018	0,1168	0,2201	0,1381	0,7226	0,0542	0,3646	0,6354
VG43	0,5843	0,0868	0,2991	0,2707	0,2134	0,1550	0,1985	0,0981	0,3698	0,6302
VG45	0,6207	0,3176	0,0682	0,1989	0,2281	0,1388	0,0513	0,1544	0,3718	0,6282
VG46	0,5998	0,2648	0,1823	0,1549	0,1652	0,2201	0,1204	0,0409	0,4210	0,5790
VG47	0,6921	0,2266	0,2949	0,0736	0,1339	0,1852	0,0656	0,0481	0,3184	0,6816
VG48	0,6657	0,1473	0,4343	0,1149	0,0707	0,2639	-0,0261	0,0224	0,2576	0,7424
VG49	0,6977	0,1152	0,4397	0,0894	0,1597	0,1923	0,0027	-0,0953	0,2271	0,7729
VG50	0,7090	0,2205	0,2020	0,1973	0,0335	0,1653	0,1625	0,0484	0,3119	0,6881
VG51	0,6410	0,2298	0,1126	0,2647	0,2463	0,2043	0,1001	0,1027	0,3306	0,6694
VG52	0,5831	0,2727	0,1074	0,1234	0,1667	0,2132	0,3498	-0,0047	0,3633	0,6367
VG53	0,3798	0,1631	0,2144	0,1582	0,1111	0,2092	0,5751	0,0640	0,3672	0,6328
VG54	0,6820	-0,0076	-0,0207	0,1506	0,0106	0,3578	0,1930	0,1809	0,3136	0,6864
VG55	0,6046	0,0314	0,0650	0,3270	0,0820	0,2473	0,1304	0,2253	0,3867	0,6133
VG56	0,6770	0,2312	0,0182	0,1306	0,1811	0,0628	0,1006	0,2846	0,3430	0,6570
VG57	0,6550	0,3731	0,1346	0,1868	0,0528	-0,0821	0,1095	0,1714	0,3279	0,6721
VG58	0,6460	0,2806	0,1366	0,1900	0,1564	-0,0564	0,1823	0,2408	0,3303	0,6697

Fonte: Dados da pesquisa.

Novamente, foi realizada a rotação das variáveis para realizar uma nova análise fatorial. A quarta análise fatorial rotacionada consta na Tabela 36.

TABELA 36: QUARTA ANÁLISE FATORIAL DE COMPONENTES PRINCIPAIS/CORRELAÇÃO – FATORES ROTACIONADOS DAS CAPACIDADES GERENCIAIS DINÂMICAS

Fator	Fatores rotacionados			
	Autovalores	Diferença	Proporção	Cumulativo
Fator1	7,9491	4,4581	0,1849	0,1849
Fator2	3,4910	0,1395	0,0812	0,2661
Fator3	3,3515	0,0081	0,0779	0,3440
Fator4	3,3434	0,0604	0,0778	0,4217
Fator5	3,2831	0,3559	0,0764	0,4981
Fator6	2,9271	0,3938	0,0681	0,5662
Fator7	2,5333	0,4558	0,0589	0,6251
Fator8	2,0776	,	0,0483	0,6734

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 36 apresenta o valor cumulativo em 67,34%. Não ocorreu alterações no número de fatores permanecendo em oito. Ocorreu uma redistribuição da proporção da variância entre os fatores rotacionados (Hair et al., 2009).

A quarta matriz fatorial rotacionada está representada na Tabela 37:

TABELA 37: QUARTA MATRIZ FATORIAL ROTACIONADA DAS CAPACIDADES GERÊNCIAIS DINÂMICAS

Variáveis	Fatores rotacionados								Especificidade	Comunalidade
	Fator1	Fator2	Fator3	Fator4	Fator5	Fator6	Fator7	Fator8		
VG1	0,2087	0,0374	0,2710	0,1987	0,1317	0,6299	0,2462	0,1632	0,3407	0,6593
VG2	0,2494	0,1782	0,2761	0,1357	0,1141	0,7300	0,1229	0,0396	0,2487	0,7513
VG3	0,2948	0,1316	0,1311	0,0261	0,0521	0,6886	-0,0234	0,1898	0,3645	0,6355
VG4	0,1956	0,2349	0,0741	0,3226	0,2178	0,5273	0,1254	0,0539	0,4529	0,5471
VG7	0,2249	0,2343	0,7142	0,1268	0,1086	0,0879	0,1060	0,1075	0,3261	0,6739
VG8	0,3075	0,1407	0,7562	0,0484	0,1098	0,1989	0,1113	0,1429	0,2271	0,7729
VG9	0,3804	0,0974	0,6763	0,0797	0,1844	0,2335	0,1457	-0,0268	0,2716	0,7284
VG10	0,3917	0,0821	0,5139	0,2292	0,2327	0,3255	0,0625	0,0755	0,3535	0,6465
VG14	0,2487	0,2453	0,5364	0,2514	0,3370	0,2419	0,0242	-0,0079	0,3543	0,6457
VG15	0,1630	0,7643	0,1434	0,1814	0,1670	0,1718	0,1749	-0,0969	0,2384	0,7616
VG16	0,2060	0,7597	0,1731	0,0766	0,1153	0,1993	0,2142	-0,0573	0,2425	0,7575
VG17	0,3846	0,6480	0,1564	0,1467	0,1844	0,0328	-0,0053	0,1598	0,3255	0,6745
VG18	0,2891	0,6275	0,1462	0,1685	0,1893	0,1787	0,0810	0,1708	0,3694	0,6306
VG19	0,0873	0,1685	0,1869	0,2548	0,4270	-0,0264	0,5750	0,0237	0,3498	0,6502
VG20	0,2049	0,1265	0,1513	0,7497	0,2074	0,0762	0,2711	0,0292	0,2339	0,7661
VG21	0,2236	0,1187	0,0402	0,7982	0,1624	0,1704	0,0366	0,0922	0,2319	0,7681
VG22	0,0560	0,1276	0,0974	0,6656	0,0942	0,0979	0,2805	0,1792	0,3988	0,6012
VG25	0,3474	0,1491	0,1509	0,2872	0,5122	0,2434	0,1794	0,1749	0,3675	0,6325
VG26	0,1722	0,0795	0,2469	0,1387	0,6843	0,0669	0,2060	0,0831	0,3618	0,6382
VG27	0,2199	0,3855	0,1002	0,1159	0,6158	0,1114	0,1857	0,2572	0,2873	0,7127
VG28	0,3072	0,2883	0,0675	0,0797	0,5874	0,1041	0,0476	0,2583	0,3867	0,6133
VG29	0,2309	0,0841	0,2230	0,3287	0,5248	0,1236	-0,0024	0,3105	0,3948	0,6052
VG31	0,2178	0,0201	0,1022	0,2308	0,2440	0,2274	0,1225	0,7665	0,1746	0,8254
VG32	0,2070	0,1166	0,0922	0,1765	0,3469	0,1916	0,1470	0,7019	0,2326	0,7674
VG37	0,1968	0,1890	0,1587	0,6391	0,1044	0,1133	0,2870	0,1404	0,3662	0,6338
VG38	0,4282	0,5382	0,1626	0,1688	0,0521	-0,0662	0,1568	0,3281	0,3327	0,6673
VG39	0,1879	0,1381	0,1246	0,3059	-0,0250	0,0401	0,6066	0,2233	0,4165	0,5835
VG40	0,1334	0,1147	0,0100	0,2229	0,1042	0,1394	0,7207	0,0497	0,3671	0,6329
VG43	0,5920	0,2731	0,0710	0,2186	0,2849	0,1566	0,1997	0,0804	0,3700	0,6300
VG45	0,6218	0,2008	0,2985	0,2305	0,0724	0,1417	0,0534	0,1635	0,3759	0,6241
VG46	0,6083	0,1608	0,2500	0,1763	0,1667	0,2229	0,1169	0,0257	0,4187	0,5813
VG47	0,7034	0,0800	0,2169	0,1437	0,2720	0,1885	0,0660	0,0250	0,3167	0,6833
VG48	0,6777	0,1191	0,1410	0,0790	0,4116	0,2657	-0,0241	-0,0020	0,2598	0,7402
VG49	0,7081	0,0930	0,1113	0,1650	0,4167	0,1920	0,0062	-0,1135	0,2269	0,7731
VG50	0,7151	0,2030	0,2127	0,0318	0,1846	0,1693	0,1699	0,0345	0,3084	0,6916
VG51	0,6453	0,2686	0,2101	0,2446	0,1046	0,2075	0,1062	0,0975	0,3327	0,6673
VG52	0,5875	0,1317	0,2689	0,1657	0,0841	0,2173	0,3553	-0,0204	0,3569	0,6431
VG53	0,3814	0,1609	0,1603	0,1129	0,2036	0,2131	0,5789	0,0504	0,3657	0,6343
VG54	0,6792	0,1491	-0,0302	0,0090	-0,0157	0,3558	0,1948	0,1918	0,3139	0,6861
VG55	0,6025	0,3276	0,0198	0,0797	0,0662	0,2479	0,1357	0,2282	0,3866	0,6134
VG56	0,6747	0,1313	0,2167	0,1767	0,0252	0,0665	0,1090	0,2964	0,3445	0,6555
VG57	0,6535	0,1894	0,3717	0,0508	0,1381	-0,0766	0,1182	0,1806	0,3248	0,6752
VG58	0,6408	0,1903	0,2802	0,1511	0,1444	-0,0525	0,1934	0,2559	0,3252	0,6748

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando a Tabela 37 verifica-se que as oito cargas fatoriais, especificidades e comunalidades atendem os critérios, permitindo realizar o teste de Alpha de

Cronbach (Hair et al., 2009). Na Tabela 38 constam os resultados do teste de Alpha de Cronbach sobre as variáveis.

TABELA 38: TESTE DE ALPHA DE CRONBACH

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8
Alpha	0,9483	0,8653	0,8767	0,8426	0,8518	0,8079	0,7599	0,8926
Qte de variáveis	14	5	5	4	5	4	4	2

Fonte: Dados da pesquisa.

O Alpha de Cronbach das variáveis apresentadas na Tabela 38 obtiveram valores entre 0,7599 e 0,9483 considerados com confiabilidade de coerência interna excelente, muito boa e boa possibilitando realizar a análise fatorial exploratória final.

A análise fatorial final demonstrada na Tabela 39 possibilita verificar que os critérios de especificidade e comunalidade são atendidos (Hair, et al., 2009).

TABELA 39: ANÁLISE FATORIAL FINAL DAS CAPACIDADES GERÊNCIAIS DINÂMICAS

Variáveis	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Fator 7	Fator 8	Especificidade
VG43	0,5920								0,3700
VG45	0,6218								0,3759
VG46	0,6083								0,4187
VG47	0,7034								0,3167
VG48	0,6777								0,2598
VG49	0,7081								0,2269
VG50	0,7151								0,3084
VG51	0,6453								0,3327
VG52	0,5875								0,3569
VG54	0,6792								0,3139
VG55	0,6025								0,3866
VG56	0,6747								0,3445
VG57	0,6535								0,3248
VG58	0,6408								0,3252
VG15		0,7643							0,2384
VG16		0,7597							0,2425
VG17		0,6480							0,3255
VG18		0,6275							0,3694
VG38		0,5382							0,3327
VG7			0,7142						0,3261
VG8			0,7562						0,2271
VG9			0,6763						0,2716
VG10			0,5139						0,3535
VG14			0,5364						0,3543
VG20				0,7497					0,2339
VG21				0,7982					0,2319
VG22				0,6656					0,3988
VG37				0,6391					0,3662
VG25					0,5122				0,3675
VG26					0,6843				0,3618
VG27					0,6158				0,2873

	VG28	0,5874		0,3867
	VG29	0,5248		0,3948
	VG1	0,6299		0,3407
Fator 6	VG2	0,7300		0,2487
	VG3	0,6886		0,3645
	VG4	0,5273		0,4529
	VG19		0,5750	0,3498
Fator 7	VG39		0,6066	0,4165
	VG40		0,7207	0,3671
	VG53		0,5789	0,3657
Fator 8	VG31			0,7665
	VG32			0,7019
				0,2326

Fonte: Dados da pesquisa.

Para realizar a nomeação dos fatores foi elaborada a Tabela 40 (Hair et al., 2009):

TABELA 40: NOMEAÇÃO DOS NOVOS FATORES DAS CAPACIDADES GERÊNCIAIS DINÂMICAS

Nomeação dos fatores	Descrição das variáveis	Alfa de Cronbach
Capacidade gerencial dinâmica para liderar, planejar e transformar organizações	Habilidades para resolver problemas junto a processos, tarefas, atividades	0,9483
	Habilidades em usar comunicação assertiva junto as equipes de trabalho	
	Habilidades para exercer liderança na empresa junto as equipes e pessoas	
	Conhecimento e experiência sobre o setor de atuação da empresa	
	Habilidades para motivar e direcionar as equipes de trabalho em executar as tarefas com competência e comprometimento	
	Habilidades para analisar situações sendo flexível e adaptativo	
	Habilidades para agir de forma antecipada	
	Habilidades para gerar e manter relacionamentos construtivos de longo prazo	
	Habilidades para analisar e implementar inovações organizacionais	
	Habilidades para administrar processos de mudanças na empresa	
	Conhecimento e experiência para desenvolver e implementar planejamento na gestão	
	Conhecimento sobre a área técnica facilitando a compreensão sobre o linguajar e as formas de execução das atividades	
	Habilidades para realizar análises estruturadas sobre o ambiente de negócios para poder tomar decisões sobre possíveis adequações na empresa	
	Conhecimento sobre ferramentas e métodos administrativos para aplicabilidade junto a atividades na empresa	
Capacidade gerencial dinâmica de gestão estratégica de relacionamentos com clientes e fornecedores	Relacionamento com fornecedores para conhecer novos materiais e produtos disponíveis que possam ser utilizados pela empresa	0,8653
	Relacionamento com fornecedores em que as partes se reconhecem como parceiros de negócios	
	Gestão do relacionamento com os clientes de forma contínua buscando o fortalecimento nas relações comerciais a longo prazo	

Nomeação dos fatores	Descrição das variáveis	Alfa de Cronbach
	Relacionamento e interação com os clientes na promoção e adequação dos produtos as necessidades do mercado	
	Fidelização de clientes para prover oportunidades de negócios	
Capacidade gerencial relacionada a habilidades para gestão organizacional e gerencial	Habilidades para desenvolver e trabalhar com planejamento para definir as atividades a serem realizadas Habilidades na utilização de controles e monitoramento sistêmico para avaliação dos resultados e performance das atividades na empresa Habilidades e conhecimento sobre formas e procedimentos para tomada de decisão Formação de equipes com habilidades e conhecimentos necessários para implementar melhorias organizacionais e operacionais Habilidades e conhecimento para trabalhar o relacionamento com as lideranças organizacionais, as equipes e pessoas envolvidas com a empresa	0,8767
Capacidade gerencial envolvendo relacionamento técnico institucional com o mercado	Desenvolvimento de relacionamentos com instituições técnicas (Sebrae, Senai, etc) para viabilizar tecnologias para realizar melhorias na empresa. Desenvolvimento de relacionamentos com entidades empresariais para viabilizar oportunidades de novos negócios Desenvolvimento e gestão de relacionamentos com empresas de consultoria para viabilizar a implementação de adequações e soluções para aproveitar as oportunidades Participação em entidade empresarial para acesso a informações e desenvolvimento de relacionamentos de negócios	0,8426
Capacidade gerencial dinâmica de promoção do desenvolvimento humano, integração e comunicação organizacional	Utilização de sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores para desenvolver atividades de melhoria profissional Interatividade entre a área de gestão de pessoas e os colaboradores da empresa Utilização na empresa da prática dos colaboradores trocarem informações, conhecimentos e experiências entre si Integração de novos colaboradores para absorção das tarefas a serem desenvolvidas Fortalecimento da comunicação interpessoal em todos os níveis organizacionais	0,8518
Capacidade gerencial dinâmica de aplicação integrada de conhecimentos técnicos, setoriais e acadêmicos à gestão	Conhecimento técnico para desenvolver as atividades gerenciais junto as equipes de trabalho de forma compreensível e aplicável Conhecimento e experiência sobre o setor de atuação da empresa Conhecimento teórico para gerar métodos e práticas gerenciais e operacionais Conhecimentos acadêmicos como diferenciais para atuação e aplicação dos conhecimentos junto a empresa	0,8079
Capacidade gerencial dinâmica de articulação institucional e gestão digital	Desenvolvimento de relacionamentos com empresas de e-commerce visando obtenção de informações sobre o ambiente de negócios Desenvolvimento de relacionamentos com instituições financeiras para viabilizar fontes de recursos financeiros Conhecimento sobre o funcionamento do ambiente digital e as formas de utilização Desenvolvimento de canais digitais para relacionar-se com mercado	0,7599

Nomeação dos fatores	Descrição das variáveis	Alfa de Cronbach
Capacidade gerencial dinâmica de controle e monitoramento gerencial	Realização de reuniões de trabalho para alinhamento sobre as atividades a serem desenvolvidas na empresa Realização de reuniões de trabalho para avaliação do desempenho das atividades executadas	0,8926

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 41 apresenta a análise final sobre os fatores.

Tabela 41 - Resumo da análise fatorial exploratória

Fator	Variância	Proporção	Cumulativo	Alfa de Cronbach	Intensidade de associação
Capacidade gerencial dinâmica para liderar, planejar e transformar organizações	7,9491	0,1849	0,1849	0,9483	Excelente
Capacidade gerencial dinâmica de gestão estratégica de relacionamentos com clientes e fornecedores	3,4910	0,0812	0,2661	0,8653	Muito boa
Capacidade gerencial relacionada a habilidades para gestão organizacional e gerencial	3,3515	0,0779	0,3440	0,8767	Muito boa
Capacidade gerencial envolvendo relacionamento técnico institucional com o mercado	3,3434	0,0778	0,4217	0,8426	Muito boa
Capacidade gerencial dinâmica de promoção do desenvolvimento humano, integração e comunicação organizacional	3,2831	0,0764	0,4981	0,8518	Muito boa
Capacidade gerencial dinâmica de aplicação integrada de conhecimentos técnicos, setoriais e acadêmicos à gestão	2,9271	0,0681	0,5662	0,8079	Muito boa
Capacidade gerencial dinâmica de articulação institucional e gestão digital	2,5333	0,0589	0,6251	0,7599	boa
Capacidade gerencial dinâmica de controle e monitoramento gerencial	2,0776	0,0483	0,6734	0,8926	Muito boa

Fonte: Dados da pesquisa.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O propósito do estudo de agrupar em fatores as capacidades dinâmicas organizacionais e capacidades gerenciais dinâmicas utilizadas pelos gestores de pequenas empresas para responder às mudanças no ambiente de negócios. As evidências indicam que foram retidos cinco fatores para as capacidades dinâmicas

organizacionais e oito fatores para as capacidades gerenciais dinâmicas. Ao fazer isto, permitiu compreender o foco e caracterização existente em cada um dos respectivos fatores, bem como quais são mais representativos e utilizados pelas pequenas empresas no Brasil.

5.1 CAPACIDADES DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS

Na Figura 3, pode-se observar as conexões entre a Teoria das Capacidades Dinâmicas de Teece (2007) envolvendo detecção, apreensão e transformação e os subconjuntos relacionados, principalmente, aos estudos de Leemann e Kanbach (2021) e Cyfert et al. (2021), que têm foco no estudo detalhado das capacidades dinâmicas.

Capacidades dinâmicas	Subcapacidades dinâmicas		Fator	Microfundamentos	Descrições das variáveis
(Teece, 2007)	(Leemann & Kanbach, 2021)	(Cyfert et al., 2021)			
Detecção	Triagem de oportunidades e riscos	Em busca de oportunidades	Fator 1 Capacidade dinâmica de antecipar tendências e demandas de mercado	Pesquisas de mercado	V1 - Realização de pesquisas de mercado para entender o comportamento, as necessidades e oportunidades de mercado
	Triagem de oportunidades e riscos	Em busca de oportunidades		Análise de mercado	V2 - Análise de dados e informações mercadológicas para desenvolvimento e adequação de produtos
	Triagem de oportunidades e riscos	Em busca de oportunidades		Marketing digital	V16 - Desenvolvimento de canais digitais para promoção, captação e interatividade com o mercado consumidor
	Institucionalizar a geração de ideias	Em busca de oportunidades		Relacionamento comercial com fornecedores	V3 - Interação com fornecedores para identificar oportunidades e aplicabilidades de novos insumos e materiais
	Experimentação	Em busca de oportunidades		Desenvolvimento de protótipos	V15 - Desenvolvimento de produtos com valor agregado focados nas necessidades do mercado consumidor

Capacidades dinâmicas	Subcapacidades dinâmicas		Fator	Microfundamentos	Descrições das variáveis
	(Teece, 2007)	(Leemann & Kanbach, 2021)			
Apreensão		Captação e alavancagem de recursos	Fator 5 Capacidade dinâmica de absorção de conhecimento e gestão estratégica	Benchmarking	V41 - Absorção (benchmarking) de práticas utilizadas por outras empresas.
		Gestão do conhecimento e aprendizagem		Sistemas informatizados de gestão organizacional	V31 - Uso de tecnologia de informação para realizar a gestão organizacional.
		Captação e alavancagem de recursos		Gestão e planejamento estratégico	V21 - Utilização de planejamento estratégico com visão de longo prazo para direcionar a empresa corretamente no mercado.
Transformação		Definição de estratégias e táticas	Fator 2 Capacidade dinâmica de reposicionamento da força de vendas	Adaptação e reorganização na estrutura comercial	V26 - Reestruturação da força comercial com foco em ampliar a participação de mercado (market share).
		(Re-) estruturação da organização		Estruturação e desenvolvimento da gestão comercial	V25 - Desenvolvimento da equipe e dos processos mercadológicos para ampliar a participação de mercado por meio de diferenciais comerciais
		Coordenação		Desenvolvimento de canais de vendas	V27 - Aprimoramento e desenvolvimento dos canais comerciais atuais e novos
		Adaptar e fazer circular conhecimento		Processo de prospecção de mercado	V29 - Adequação do processo de prospecção de mercado
Transformação		Adquirir e fazer circular conhecimento	Fator 3 Capacidade dinâmica de melhoria da infraestrutura e tecnologias produtivas	Aquisição de máquinas e equipamentos	V38 - Investimentos na modernização produtiva pela aquisição de máquinas e equipamentos
		Reconfiguração dos recursos internos e externos		Ampliação e modernização na infraestrutura fabril	V39 - Ampliação e modernização da infraestrutura fabril
		Reconfiguração dos recursos internos e externos		Adequação no leiaute da produção manufatureira	V33 - Realização de adequações no leiaute produtivo para viabilizar a melhoria no processo produtivo e absorção de novas oportunidades de atendimento ao mercado

Capacidades dinâmicas	Subcapacidades dinâmicas		Fator	Microfundamentos	Descrições das variáveis
	(Teece, 2007)	(Leemann & Kanbach, 2021)			
		(Cyfert et al., 2021)			
		Adaptação de processos e funções de suporte		Configuração e reconfiguração	
Transformação		Adquirir e fazer circular conhecimento	Fator 4	Relacionamento interpessoal	V43 - Desenvolvimento de relacionamento interpessoal envolvendo todos os níveis hierárquicos da organização.
		Mudar a cultura empresarial		Cultura organizacional	V42 - Fortalecimento da cultura organizacional.
		Adaptação de processos e funções de suporte		Gestão de estoques e suprimentos	V32 - Adequação do processo de gestão de estoques.

Figura 3: Relacionamento dos fatores com as capacidades dinâmicas organizacionais.

Fonte: Dados da pesquisa.

O fator 1 – Capacidade dinâmica de antecipar tendências e demandas de mercado – está fortemente vinculado à capacidade dinâmica de detecção (Teece, 2007). Também está associado principalmente ao subconjunto de triagem de oportunidades e riscos (Leemann & Kanbach, 2021) e ao de busca de oportunidades de Cyfert et al. (2021), Teece et al., 1997); Kyläheiko e Sandström, 2007, Bergman et al., 2004), Trkman (2010) e Hamid e Hawass (2010). Demonstra a utilização por parte dos pequenos negócios na utilização da respectiva capacidade dinâmica de detecção para viabilização de oportunidades para os empreendimentos por utilização de microfundamentos relacionados a pesquisas e análise de mercado, marketing digital (Nair et al., 2014; Day & Shoemaker, 2016; Mousavi & Bossink, 2017; Muhic & Bengtsson, 2019). Também se relaciona à institucionalização da geração de ideias (Muhic & Bengtsson, 2019) por meio da interação e relacionamento com parceiros

de negócios e a experimentação (Day & Shoemaker, 2016), em que as pequenas empresas desenvolvem protótipos para verificação das características dos produtos.

O fator 5 – Capacidade dinâmica de absorção de conhecimento e gestão estratégica – está vinculado à capacidade dinâmica de apreensão (Teece, 2007). Os subconjuntos principais de associação são captação e alavancagem de recursos (Leemann & Kanbach, 2021; Dixon et al., 2014) e gestão do conhecimento e aprendizagem (Cyfert et al., 2021). As pequenas empresas demonstraram formas de utilização da apreensão das oportunidades por meios de absorção de conhecimento práticos, implementação de processos via sistemas, também pelo subconjunto de definição de estratégias e táticas (Gebauer, 2011) e aplicação de gestão estratégica com visão de médio e longo prazo (Peteraf, et al., 2013; Zollo & Winter, 2002; Zahra et al., 2006; Oliva et al., 2019; Teece et al., 1997; Kylãheiko & Sandström, 2007; Swoboda et al., 2016; Kalali & Heidari, 2016; Chien & Tsai, 2012).

O fator 2 – Capacidade dinâmica de reposicionamento da força de vendas – ficou associado à capacidade dinâmica de transformação (Teece, 2007) e aos subconjuntos de Leemann & Kanbach (2021) de (Re)estruturação da organização; adaptação de processos e funções de suporte; adquirir e fazer circular conhecimento. Quanto aos subconjuntos de Cyfert et al. (2021) incluem coordenação e adaptação. Verifica-se que os pequenos negócios priorizam a reestruturação e reorganização do setor comercial e também o desenvolvimento de canais comerciais (Birkinshaw et al., 2016). Também investem no desenvolvimento da equipe e processos comerciais voltados ao mercado (Kanninen et al., 2017). Outro ponto relaciona-se à adequação do processo de prospecção de mercado face às mudanças que ocorrem no ambiente e comportamento do mercado consumidor (Dixon et al., 2014).

O fator 3 – Capacidade dinâmica de melhoria da infraestrutura e tecnologias produtivas – também está associado à capacidade dinâmica de transformação (Teece, 2007). Os subconjuntos de Leemann e Kanbach (2021) são reconfiguração dos recursos internos e externos; adaptação de processos e funções de suporte e aos de Cyfert et al. (2021) de configuração e reconfiguração. Nota-se que são realizados investimentos por parte dos pequenos negócios na aquisição de máquinas e equipamentos, ampliação e modernização da infraestrutura (Teece, 2007), bem como na melhoria dos processos produtivos pela readequação do leiaute produtivo (Kanninen et al., 2017; Teece, et al., 1997, Gärtner, 2011; Zapata-Cantu et al., 2016; Xu & Wang, 2019; Ayuso et al., 2006; Pellizzoni et al., 2020; Cannella & McFadyen, 2016; Sune & Gibb, 2015).

Por fim, o fator 4 – Capacidade dinâmica de alinhamento da cultura, pessoas e processos – uma capacidade dinâmica de transformação (Teece, 2007) vinculada aos subconjuntos de adquirir e fazer circular conhecimento; mudar a cultura empresarial; adaptação de processos e funções de suporte de Leemann e Kanbach (2021) e aos subconjuntos de adaptação e configuração e reconfiguração de Cyfert et al. (2021). Os pequenos negócios utilizam-se de desenvolvimento de relacionamento interpessoal na organização como forma diferenciada de gestão (Dixon, et al., 2014). Outro ponto relaciona-se a trabalhar o fortalecimento da cultura organizacional, necessária para desenvolver um ambiente favorável para o desenvolvimento organizacional claro e direcionado (Day & Shoemaker, 2016; Chen et al., 2021; Vézina et al., 2019); Caputo et al., 2019); Gutierrez-Gutierrez & Antony, 2020). A adequação do processo gestão de estoques também demonstra a significância para os pequenos negócios devido a sua limitação de recursos e necessidade de eficiência (Kanninen,

et al., 2017; Gärtner, 2011; Zapata-Cantu et al., 2016; Xu & Wang, 2019; Ayuso et al., 2006; Pellizzoni, et al., 2020; Cannella & McFadyen, 2016; Sune & Gibb, 2015).

Em resumo, essas evidências mostram que as pequenas empresas do setor moveleiro no Brasil para responder rapidamente às mudanças do ambiente externo, estão utilizando mais a capacidade dinâmica de reconfiguração/transformação do que as capacidades de detecção e apreensão. Isso demonstra a preocupação dos gestores em manter as empresas competitivas ao disponibilizar novos produtos e serviços ao mercado de forma diferenciada e competitiva (Barrales-Molina et al., 2014; Cozzolino & Rothaermel, 2018; Mele et al., 2023).

Trata-se de uma orquestração de recursos e microfundamentos envolvendo as competências, os processos, os procedimentos, as estruturas organizacionais, que podem ser difíceis de replicar, contribuindo para gerar capacidades dinâmicas difíceis de replicar para aproveitar e criar oportunidades e neutralizar ameaças (Teece, 2007; Teece, 2014; Teece, 2018).

5.2 CAPACIDADES GERENCIAIS DINÂMICAS

Na Figura 4, pode-se observar as conexões entre a teoria das capacidades gerenciais dinâmicas envolvendo a cognição, capital humano e o capital social, de Adner & Helfat (2003). Observamos, conforme Hair (2009), ao realizar a análise fatorial satisfatória para atribuir um significado para os fatores foi considerado no agrupamento das variáveis o nível de significância das maiores cargas fatoriais para realizar a interpretação e definir a relação com as capacidades gerenciais dinâmicas.

Fatores	Microfundamentos	Descrição das variáveis
Fator 1 Capacidade gerencial dinâmica para liderar, planejar e transformar organizações	Resolução de problemas	VG50 - Habilidades para resolver problemas junto a processos, tarefas, atividades
	Comunicação	VG49 - Habilidades em usar comunicação assertiva junto as equipes de trabalho
	Liderança	VG47 - Habilidades para exercer liderança na empresa junto as equipes e pessoas
	Conhecimento sobre o setor de atuação	VG54 - Conhecimento e experiência sobre o setor de atuação da empresa
	Motivação da equipe	VG 48 - Habilidades para motivar e direcionar as equipes de trabalho em executar as tarefas com competência e comprometimento
	Flexibilidade	VG56 - Habilidades para analisar situações sendo flexível e adaptativo
	Proatividade	VG57 - Habilidades para agir de forma antecipada
	Interação com atores sociais diversos	VG51 - Habilidades para gerar e manter relacionamentos construtivos de longo prazo
	Implementação	VG58 - Habilidades para analisar e implementar inovações organizacionais
	Gestão de mudanças	VG45 - Habilidades para administrar processos de mudanças na empresa
	Planejamento	VG46 - Conhecimento e experiência para desenvolver e implementar planejamento na gestão
	Conhecimento técnico	VG55 - Conhecimento sobre a área técnica facilitando a compreensão sobre o linguajar e as formas de execução das atividades
	Análise do ambiente de negócios	VG43 - Habilidades para realizar análises estruturadas sobre o ambiente de negócios para poder tomar decisões sobre possíveis adequações na empresa
Fator 2 Capacidade gerencial dinâmica de gestão estratégica de relacionamentos com clientes e fornecedores	Relacionamento com fornecedores	VG15 - Relacionamento com fornecedores para conhecer novos materiais e produtos disponíveis que possam ser utilizados pela empresa
	Relacionamento com parceiros d	VG16 - Relacionamento com fornecedores em que as partes se reconhecem como parceiros de negócios
	Relacionamento com clientes	VG17 - Gestão do relacionamento com os clientes de forma contínua buscando o fortalecimento nas relações comerciais a longo prazo

Fatores	Microfundamentos	Descrição das variáveis
		VG18 - Relacionamento e interação com os clientes na promoção e adequação dos produtos as necessidades do mercado
	Fidelização	VG38 - Fidelização de clientes para prover oportunidades de negócios
Fator 3 Capacidade gerencial relacionada a habilidades para gestão organizacional e gerencial	Planejamento e organização operacional	VG8 - Habilidades para desenvolver e trabalhar com planejamento para definir as atividades a serem realizadas
	Controle e monitoramento das tarefas	VG7 - Habilidades na utilização de controles e monitoramento sistêmico para avaliação dos resultados e performance das atividades na empresa
	Tomada de decisões	VG9 - Habilidades e conhecimento sobre formas e procedimentos para tomada de decisão
	Assessoramento e conhecimento	VG14 - Formação de equipes com habilidades e conhecimentos necessários para implementar melhorias organizacionais e operacionais
	Relacionamento com <i>stakeholders</i> internos	VG10 - Habilidades e conhecimento para trabalhar o relacionamento com as lideranças organizacionais, as equipes e pessoas envolvidas com a empresa
Fator 4 Capacidade gerencial envolvendo relacionamento técnico institucional com o mercado	Relacionamento com instituições técnicas	VG21 - Desenvolvimento de relacionamentos com instituições técnicas (Sebrae, Senai, etc) para viabilizar tecnologias para realizar melhorias na empresa.
	Relacionamento com entidades empresariais	VG20 - Desenvolvimento de relacionamentos com entidades empresariais para viabilizar oportunidades de novos negócios
	Relacionamento com empresas de consultoria	G37 - Participação em entidade empresarial para acesso a informações e desenvolvimento de relacionamentos de negócios
		VG22 - Desenvolvimento e gestão de relacionamentos com empresas de consultoria para viabilizar a implementação de adequações e soluções para aproveitar as oportunidades
Fator 5 Capacidade gerencial dinâmica de promoção do desenvolvimento humano, integração e comunicação organizacional	Sistema de avaliação de desempenho de pessoas	VG26 - Utilização de sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores para desenvolver atividades de melhoria profissional
	Suporte intermediário do setor de recursos humanos	VG27 - Interatividade entre a área de gestão de pessoas e os colaboradores da empresa
	Troca de informações e experiências	VG28 - Utilização na empresa da prática dos colaboradores trocarem informações, conhecimentos e experiências entre si

Fatores	Microfundamentos	Descrição das variáveis
	Integração de novos colaboradores	VG29 - Integração de novos colaboradores para absorção das tarefas a serem desenvolvidas
	Comunicação interpessoal	VG25 - Fortalecimento da comunicação interpessoal em todos os níveis organizacionais
Fator 6 Capacidade gerencial dinâmica de aplicação integrada de conhecimentos técnicos, setoriais e acadêmicos à gestão	Conhecimento técnico	VG2 - Conhecimento técnico para desenvolver as atividades gerenciais junto as equipes de trabalho de forma compreensível e aplicável
	Atuação no setor	VG3 - Conhecimento e experiência sobre o setor de atuação da empresa
	Conhecimento teórico e prático	VG1 - Conhecimento teórico para gerar métodos e práticas gerenciais e operacionais
	Formação acadêmica e capacitação	VG4 - Conhecimentos acadêmicos como diferenciais para atuação e aplicação dos conhecimentos junto a empresa
Fator 7 Capacidade gerencial dinâmica de articulação institucional e gestão digital	Relacionamento com empresas de e-commerce	VG40 - Desenvolvimento de relacionamentos com empresas de e-commerce visando obtenção de informações sobre o ambiente de negócios
	Relacionamento com instituições financeiras	VG39 - Desenvolvimento de relacionamentos com instituições financeiras para viabilizar fontes de recursos financeiros
	Conhecimento sobre o mercado digital	VG53 - Conhecimento sobre o funcionamento do ambiente digital e as formas de utilização
	Relacionamento com o mercado	VG19 - Desenvolvimento de canais digitais para relacionar-se com mercado
Fator 8 Capacidade gerencial dinâmica de controle e monitoramento gerencial	Condução de reuniões de trabalho	VG31 - Realização de reuniões de trabalho para alinhamento sobre as atividades a serem desenvolvidas na empresa
		VG32 - Realização de reuniões de trabalho para avaliação do desempenho das atividades executadas

Figura 4 – Relacionamento dos fatores com as capacidades gerenciais dinâmicas.

Fonte: Dados da pesquisa.

O Fator 1 – Capacidade gerencial dinâmica para liderar, planejar e transformar organizações – associado ao capital humano gerencial envolve os conhecimentos e habilidades necessários para realizar a gestão de pequenas empresas do setor moveleiro no Brasil. Os gestores demonstram a aplicabilidade das habilidades de liderança; construção de relacionamentos; motivação; proatividade; comunicação;

orientação; análise do ambiente de negócios e situações; gestão de mudanças; implementação de inovações; e resolução de problemas. Os conhecimentos utilizados estão relacionados ao conhecimento aprofundado do setor de atuação da empresa; ao jargão da área técnica; planejamento ferramentas e métodos administrativos (Helfat & Peteraf, 2015; Bailey & Helfat, 2003; Wright et al., 2014; Kor & Mesko, 2013; Adner & Helfat, 2003; Campbell et al., 2012).

O fator 2 – Capacidade gerencial dinâmica de gestão estratégica de relacionamentos com clientes e fornecedores – vinculado ao capital social gerencial esse fator demonstra que os gestores de pequenas empresas trabalham a construção de relacionamentos com fornecedores e clientes com uma perspectiva de longo prazo (Adner e Helfat, 2003); (Yoshida, Gordon, & James, 2021); (Yang, Cozzarin, Peng & Xu, 2021); (Adler & Kwon, 2002); (Ganguly, Talukdar e Chatterjee, 2019).

O fator 3 – Capacidade gerencial relacionada a habilidades para gestão organizacional e gerencial – esse fator relaciona-se a capacidade de cognição gerencial. Os gestores das pequenas empresas utilizam-se de habilidades: sobre formas para trabalhar com planejamento de atividades; para realizar controle e monitoramento; para tomar decisões; para formar equipes de trabalho e para desenvolver o relacionamento junto as lideranças e *stakeholders* (Gavetti, 2012); (Eggers e Kaplan, 2013); (Eggers e Kaplan, 2013).

O fator 4 – Capacidade gerencial envolvendo relacionamento técnico institucional com o mercado – a capacidade de capital social gerencial ligada ao fator demonstra a utilização pelos gestores de pequenos negócios de relacionamentos com entidades empresariais para acesso a informações e viabilização de oportunidades. Relacionamentos com instituições técnicas e empresas de consultoria para viabilização de soluções a empresa (Yang, Cozzarin, Peng & Xu, 2021); (Adler &

Kwon, 2002); (Ganguly, Talukdar e Chatterjee, 2019); (Adner e Helfat, 2003); (Yoshida, Gordon, & James, 2021).

O fator 5 – Capacidade gerencial dinâmica de promoção do desenvolvimento humano, integração e comunicação organizacional – apresenta relação com a capacidade de capital social. Os gestores de pequenas empresas demonstraram a aplicação de sistemas a avaliação de colaboradores, interatividade entre a área de gestão de pessoas e colaboradores, também processo de integração de novos colaboradores como a prática para troca de conhecimentos entre si e uma comunicação interpessoal entre os níveis organizacionais (Adner e Helfat, 2003); (Yang, Cozzarin, Peng & Xu, 2021); (Adler & Kwon, 2002); (Tsai & Hsu, 2019); (Zhang et al., 2020); (Tsai & Hsu, 2019).

O fator 6 – Capacidade gerencial dinâmica de aplicação integrada de conhecimentos técnicos, setoriais e acadêmicos à gestão – relacionado a capacidade gerencial de cognição gerencial evidencia a utilização de conhecimentos teóricos e práticos pelos gestores de pequenos negócios. Demonstram a relevância dos conhecimentos técnicos e teóricos necessários para realizar a gestão gerencial e desenvolver formas práticas para executar processos; conhecimentos acadêmicos como diferencial e experiência sobre o setor de atuação (Helfat e Peteraf, 2015); (Gavetti, 2012).

O fator 7 – Capacidade gerencial dinâmica de articulação institucional e gestão digital – vinculado a capacidade de capital social gerencial, esse fator evidencia a relacionamento com canais digitais, destacando e-commerce, e os conhecimentos sobre marketing digital para poder utilizá-los nos pequenos negócios. Também demonstraram o relacionamento com instituições financeiras provedoras de recursos para as pequenas empresas (Yang, Cozzarin, Peng & Xu, 2021); (Adler & Kwon,

2002); (Adner e Helfat, 2003); (Adler & Kwon, 2002); (Yang, Cozzarin, Peng & Xu, 2021); (Tsai & Hsu, 2019); (Wright, Coff e Moliterno, 2014).

Por fim, o fator 8 – Capacidade gerencial dinâmica de controle e monitoramento gerencial – Relacionado ao capital social gerencial, o fator demonstra que os gestores dos pequenos negócios realizam reuniões de trabalho para alinhamento e avaliação das atividades (Adler & Kwon, 2002); (Zhang et al., 2020); (Tsai & Hsu, 2019).

6 DISCUSSÃO E IMPLICAÇÕES

Os resultados empíricos revelaram a existência de cinco fatores associados às capacidades dinâmicas organizacionais e oito fatores relacionados às capacidades gerenciais dinâmicas em pequenas empresas. Esses achados corroboram a estrutura teórica proposta por Teece (2007), que concebe as capacidades dinâmicas como mecanismos estruturantes para a detecção, apreensão e transformação organizacional em contextos de mudança. A validação empírica de múltiplos fatores reforça a ideia de que as capacidades dinâmicas são compostas por elementos distintos, mas inter-relacionados, que atuam na base da competitividade.

No âmbito das capacidades organizacionais, os fatores extraídos sustentam as dimensões de *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*, com desdobramentos específicos ao contexto das pequenas empresas. Tais resultados estão em consonância com os achados de Teece (2007), Pisano (2017) e Cyfert et al. (2021), que apontam a orquestração de recursos como base da adaptação estratégica. As evidências também validam empiricamente o pressuposto de que as pequenas empresas, embora operem com recursos escassos, podem mobilizar capacidades dinâmicas específicas para sustentar a inovação e a agilidade organizacional.

Quanto às capacidades gerenciais dinâmicas, os oito fatores identificados demonstram uma estrutura robusta que contempla os microfundamentos da cognição gerencial, capital humano e capital social propostos por Adner e Helfat (2003) e aprofundados por Helfat e Peteraf (2015). A pluralidade de fatores aponta para a heterogeneidade dos gestores e das formas pelas quais influenciam os processos de recombinação de recursos. Esse resultado converge com Wright et al. (2014) e Bailey e Helfat (2003), ao confirmar que diferenças individuais no capital humano impactam de forma significativa a forma como as decisões estratégicas são tomadas em ambientes turbulentos.

Há, contudo, algumas divergências relevantes. Enquanto parte da literatura internacional sobre escalas de capacidades dinâmicas se concentra em grandes empresas (Mostafiz et al., 2019; Kump et al., 2019), os resultados deste estudo destacam nuances próprias dos pequenos negócios — como a centralidade do gestor no processo decisório e a informalidade nas redes de capital social. Esse achado contribui para o preenchimento da lacuna apontada por Correa et al. (2019) e demonstra que a estrutura de capacidades em pequenos negócios não é apenas uma réplica simplificada das grandes corporações, mas sim um sistema adaptado, com lógica própria.

Do ponto de vista teórico, este estudo oferece uma contribuição relevante ao propor e validar empiricamente uma estrutura fatorial abrangente das capacidades dinâmicas organizacionais e gerenciais em pequenas empresas. Avança-se, assim, na literatura sobre capacidades dinâmicas ao oferecer um modelo mais refinado e adaptado ao contexto das micro e pequenas organizações, tradicionalmente menos contemplado nos estudos da área.

Além disso, a articulação entre os níveis organizacional e gerencial amplia a compreensão teórica sobre como os gestores atuam como agentes catalisadores das capacidades dinâmicas. Ao integrar microfundamentos cognitivos, sociais e humanos, o estudo reforça a perspectiva de que o desempenho das organizações está profundamente enraizado nas competências e experiências individuais dos tomadores de decisão — em linha com a abordagem de capacidades dinâmicas multiescalares proposta por Helfat e Peteraf (2015).

Sob a perspectiva prática, os resultados fornecem subsídios valiosos para gestores e instituições de apoio ao desenvolvimento de pequenas empresas. O agrupamento de fatores permite o diagnóstico mais preciso das áreas que demandam fortalecimento, seja em termos de redes sociais, capacitação gerencial ou processos de transformação organizacional.

Para os gestores, os fatores identificados podem ser traduzidos em orientações concretas para atuação estratégica, como o fortalecimento das redes de relacionamento (capital social), investimentos em aprendizagem contínua (capital humano) e a adoção de mecanismos formais de antecipação de mudanças (*sensing*). Já para instituições como Sebrae e entidades de classe, os resultados podem subsidiar políticas de formação, mentorias e ferramentas de autodiagnóstico voltadas à melhoria da competitividade.

7 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo agrupar em fatores as capacidades dinâmicas organizacionais e gerenciais utilizadas por gestores de pequenas empresas para responder às mudanças no ambiente de negócios. Foi possível identificar cinco

fatores organizacionais e oito fatores gerenciais que compõem a base das capacidades dinâmicas nesses empreendimentos.

As contribuições do estudo permitiram compreender que as pequenas empresas utilizam as capacidades dinâmicas para viabilização de oportunidades e adequação ao ambiente de negócios (Teece, 2007). Bem como os gestores de pequenas empresas também fazem uso das capacidades gerenciais dinâmicas para realizar as viabilizações organizacionais a fim de obterem resultados superiores (Adner & Helfat, 2003).

Consequentemente, fica evidente, que não só grandes e médias empresas utilizam as capacidades dinâmicas, mas as pequenas empresas também de forma similar, mas com determinadas prioridades, face às características inerentes ao porte (Helfat & Peteraf, 2015; Leeman & Kanbach, 2021).

O estudo contribui ao preencher uma lacuna teórica importante, ao tratar de um segmento empresarial muitas vezes negligenciado pela literatura sobre capacidades dinâmicas. A identificação empírica de fatores robustos e distintos fornece uma base conceitual e instrumental para futuras pesquisas e intervenções no campo da gestão de pequenas empresas.

Contudo, como toda investigação, esta apresenta limitações. A amostra concentra-se no setor moveleiro e em sua maioria em empresas localizadas no sul do Brasil, o que pode limitar a generalização dos resultados para outros setores e regiões. Além disso, a natureza transversal da coleta de dados impede a observação de dinâmicas evolutivas das capacidades ao longo do tempo.

Diante dessas limitações, sugere-se que pesquisas futuras explorem a validade da estrutura fatorial identificada em outros setores e contextos geográficos, ampliando o potencial de generalização dos resultados. Estudos longitudinais também são recomendados para compreender como as capacidades dinâmicas se desenvolvem, interagem e impactam o desempenho organizacional ao longo do tempo. Finalmente, futuras investigações poderiam integrar variáveis mediadoras e moderadoras, como inovação, digitalização ou resiliência organizacional, para ampliar a compreensão dos efeitos das capacidades dinâmicas sobre a sustentabilidade e a competitividade dos pequenos negócios.

O estudo também abre possibilidades para avançar nas pesquisas junto às pequenas empresas para compreender melhor como desenvolvem e utilizam as capacidades dinâmicas para manterem-se competitivas. O impacto econômico que as pequenas empresas geram nas economias releva a necessidade de aprofundamento de estudos para compreender como os gestores de pequenos negócios realizam o gerenciamento e proporcionam os resultados e permitem a perenidade dos empreendimentos. As pequenas empresas não são providas dos mesmos volumes de recursos que as grandes empresas o que requer um grau de adaptabilidade situação maior para fazer frente aos desafios mercadológicos.

REFERÊNCIAS

- Adler P.S., & Kwon S. (2002). Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review* 27(1), 17 – 40. <https://doi.org/10.2307/4134367>
- Adner, R., & Helfat, C. E., (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025. <https://doi.org/10.1002/smj.331>

- Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, 20(2), 281-293. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0423>
- Alinaghian, L., Kim, Y. & Srari, J. (2020). A relational embeddedness perspective on dynamic capabilities: a grounded investigation of buyer-supplier routines. *Industrial Marketing Management*, 85, 110-125. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.003>
- Ambrosini, V. & C. Bowman (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>
- Araújo, C. C. S. D., Pedron, C. D., & Bitencourt, C. (2018). Identifying and assessing the scales of dynamic capabilities: a systematic literature review. *Revista de Gestão*, 25(4), 390-412. <https://doi.org/10.1108/REG-12-2017-0021>
- Augier, M., & Teece, D. J. (2008). Strategy as evolution with design: The foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system. *Organization Studies*, 29(8–9), 1187–1208. <https://doi.org/10.1177/017084060809477>
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20(2), 410-421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0424>
- Ayuso, S., Ángel Rodríguez, M. & Enric Ricart, J. (2006). Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation, *Corporate Governance*, 6(4), 475-490. <https://doi.org/10.1108/14720700610689586>
- Badrinarayanan, V., Ramachandran, I., & Madhavaram, S. (2018): Resource orchestration and dynamic managerial capabilities: focusing on sales managers as effective resource orchestrators, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, DOI: 10.1080/08853134.2018.1466308
- Bailey, E. E., & Helfat, C. E. (2003). External management succession, human capital, and firm performance: An integrative analysis. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 347-369. <https://doi.org/10.1002/mde.1119>
- Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (2006). Análise da competitividade das principais aglomerações produtivas de móveis da região sul do Brasil. Florianópolis: *BRDE*, 233, 146-147.
- Barrales-Molina, V., Martinez-Lopez, F. J. & Gazquez-Abad, J. C. (2014). Dynamic marketing capabilities: toward an integrative framework. *International Journal of Management Reviews*, 16, 397–416.
- Bergman, J., Jantunen, A. & Saksa, J. (2004). Managing knowledge creation and sharing – scenarios and dynamic capabilities in inter-industrial knowledge

- networks, *Journal of Knowledge Management*, 8(6). 63-76. <https://doi.org/10.1108/13673270410567639>
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A. & Raisch, S. (2016). How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives. *California Management Review*, 58 (4), 36-58. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.36>
- Boyd, E. D., Morgan, N. A. & Whitley, K. (2017), The criticality of cmo-cio alignment, *Business Horizons*, 60 (3), 313–24. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.005>
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). To saturate or not to saturate? Questioning data saturation as a useful concept for thematic analysis and sample-size rationales. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 13(2), 201-216. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1704846>
- Breznik, L., & D. Hisrich, R. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: are they related? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(3), 368–384. doi:10.1108/jsbed-02-2014-0018
- Brühl, R., Horsch, N. & Osann, M. (2010), Improving integration capabilities with management control. *European Journal of Innovation Management*, 13 (4), 385-408. <https://doi.org/10.1108/14601061011086267>
- Campbell, B. A., Coff, R., & Kryscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376-395. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0276>
- Cannella A. A. & McFadyen, M. A. (2016). Changing the Exchange: The Dynamics of Knowledge Worker Ego Networks *Journal of Management*; 42: 1005–1029. <https://doi.org/10.1177/0149206313511114>
- Caputo, A., Fiorentino, R. & Garzella, S. (2019). From the boundaries of management to the management of boundaries: Business processes, capabilities and negotiations. *Business Process Management Journal*, 25(3), 391-413. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2017-0334>
- Chen, R. (R)., Wang, L., Li, E.P.H. & Hu, G. (2021). Microdivisionalization as a way toward dynamic capability. *Management Decision*, 59(3), 506-523. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2019-1329>
- Chien, S. & Tsai, C. (2012). Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 434-444. <https://doi.org/10.1108/09534811211228148>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (5th ed.). Grupo A. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786581334192>

- Corrêa, R. O., Bueno, E. V., Kato, H. T., & Silva, L. M. D. O. (2019). Dynamic managerial capabilities: Scale development and validation. *Managerial and decision economics*, 40(1), 3-15. <https://doi.org/10.1002/mde.2974>
- Cui, T. H., Ghose, A., Halaburda, H., Iyengar, R., Pauwels, K., Sriram, S., Tucker, C., & Venkataraman, S. (2021), Informational challenges in omnichannel marketing: remedies and future research. *Journal of Marketing*, 85 (1), 103–20. <https://doi.org/10.1177/0022242920968810>
- Cyfert, S., Chwiłkowska-Kubala, A., Szumowski, W., & Miśkiewicz, R. (2021). The process of developing dynamic capabilities: The conceptualization attempt and the results of empirical studies. *Plos one*, 16(4), e0249724. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0249724>
- Day, G.S. & Shoemaker, P.J. (2016). Adapting to fast-changing markets and Technologies. *California Management Review*, (58), 4, 59-77. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.5>
- Dixon, S., Meyer, K. & Day, M. (2014). Building dynamic capabilities of adaptation and innovation: a study of micro-foundations in a transition economy. *Long Range Planning*, (47),4, 186-205. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.011>
- Easterby-Smith, M., M. A. Lyles & M. A. Peteraf (2009), Dynamic capabilities: current debates and future directions. *British Journal of Management*, 20, S1–S8. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00609.x>
- Eggers, J. P., & Kaplan, S. (2013). Cognition and capabilities: A multilevel perspective. *The Academy of Management Annals*, 7(1) 295-340. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.769318>
- Eikelenboom, M., & Jong, G. De. (2019). The impact of dynamic capabilities on the Sustainability performance of SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 235, 1360-1370. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.07.013>
- Eisenhardt, K.M., & Martin, J.A., (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 10-11, 1105-1121.
- Farzaneh, M., Wilden, R., Afshari, L., & Mehralian, G. (2022). Dynamic capabilities and innovation ambidexterity: The roles of intellectual capital and innovation orientation. *Journal of Business Research*, 148, 47-59. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.030>
- Feiler, P., & Teece, D. (2014). Case study, dynamic capabilities and upstream strategy: Supermajor EXP. *Energy Strategy Reviews*, 3, 14–20. <https://doi.org/10.1016/j.esr.2014.05.003>
- Frösén, J., & Tikkanen, H. (2016). Development and impact of strategic marketing – a longitudinal study in a Nordic country from 2008 to 2014. *European Journal of Marketing*, 50(12), 2269–2294. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2016-0557>

- Fundação Getúlio Vargas (FGV projetos) & Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). (2020). Atualização de estudo sobre participação de micro e pequenas empresas na economia nacional. https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2022/02/Relat%C3%B3rio-Participa%C3%A7%C3%A3o-mpe-pib-Na_11022022.pdf
- Ganguly, A., Talukdar, A., & Chatterjee, D. (2019). Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1105–1135. doi:10.1108/JKM-03-2018-0190.
- Garrido, I. L., Kretschmer, C., Vasconcellos, S. L. D., & Gonçalo, C. R. (2020). Dynamic capabilities: a measurement proposal and its relationship with performance. *BBR. Brazilian Business Review*, 17, 46-65. <https://doi.org/10.15728/bbr.2020.17.1.3>
- Gärtner, C. (2011). Putting new wine into old bottles: Mindfulness as a micro-foundation of dynamic capabilities, *Management Decision*, 49(2), 253-269. <https://doi.org/10.1108/00251741111109142>
- Gavetti, G. (2012). Toward a behavioral theory of strategy. *Organization Science*, 23, 267-285. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0644>
- Gebauer, H. (2011). Exploring the contribution of management innovation to the evolution of dynamic capabilities. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1238-1250. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.003>
- Gentles, S. J., Charles, C., Ploeg, J., & McKibbin, K. A. (2015). Sampling in qualitative research: Insights from an overview of the methods literature. *Qualitative Report*, 20(11), 1772-1789. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2015.2373>
- Größler, A. (2007). A dynamic view on strategic resources and capabilities applied to an example from the manufacturing strategy literature. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(3), 250-266. <https://doi.org/10.1108/17410380710730594>
- Gutierrez-Gutierrez, L. & Antony, J. (2020). Continuous improvement initiatives for dynamic capabilities development: A systematic literature review. *International Journal of Lean Six Sigma*, 11(1), 125-149. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-07-2018-0071>
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. (6º Ed). Bookman Editora.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Bookman Editora
- Hamid Hawass, H. (2010). Exploring the determinants of the reconfiguration capability: a dynamic capability perspective. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 409-438. <https://doi.org/10.1108/14601061011086276>

- Hartmann, J., & Germain, R. (2015). Understanding the relationships of integration capabilities, ecological product design, and manufacturing performance. *Journal of Cleaner Production*, 92, 196–205. doi:10.1016/j.jclepro.2014.12.079
- Hassani, A., & Mosconi, E. (2022). Social media analytics, competitive intelligence, and dynamic capabilities in manufacturing SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121416. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121416>
- Helfat, C. E. & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n)ever-changing world. *Strategic Management Journal*, 32, 1243–50. <https://doi.org/10.1002/smj.955>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7, 91-102. <https://doi.org/10.1177/147612700810013>
- Helfat, C.E., & Martin, J. A., (2015). Dynamic managerial capabilities: review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal Management* 41(5), 1281e1312. <https://doi.org/10.1177/01492063145613>
- Helfat, C.E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831-850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>
- Hsu, L. C., & Wang, C. H. (2012). Clarifying the effect of intellectual capital on performance: the mediating role of dynamic capability. *British Journal of Management*, 23(2), 179–205. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2010.00718.x>
- Inigo, E.A., Albareda, L. & Ritala, P. (2017). Business model innovation for sustainability: exploring evolutionary and radical approaches through dynamic capabilities. *Industry and Innovation*, 24(5), 515-542. <https://doi.org/10.1080/13662716.2017.1310034>
- Inteligência de Mercado (IEMI). (2019). Brasil Móveis. Relatório Setorial da Indústria de Móveis no Brasi. <https://www.iemi.com.br/produto/brasil-moveis/>
- Inteligência de Mercado (IEMI). (2022). Brasil Móveis. Relatório Setorial da Indústria de Móveis no Brasi. <https://www.iemi.com.br/produto/brasil-moveis/>
- International Labor Organization (ILO). (2019). Small matters: global evidence on the contribution to employment by the self-employed, micro-enterprises and SMEs. <https://www.ilo.org/publications/small-matters-global-evidence-contribution-employment-self-employed-micro>
- Kanninen, T., Penttinen, E., Tinnilä, M. & Kaario, K. (2017). Exploring the dynamic capabilities required for servitization: the case process industry. *Business Process Management Journal*, 23 (2), 226-247. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-03-2015-0036>

- Katkalo, V. S., Pitelis, C. N. & Teece, D. J. (2010). Introduction: on the nature and scope of dynamic capabilities. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1175–1186. <https://doi.org/10.1093/icc/dtq026>
- Kay, N. M., Leih S., & Teece D.J. (2018). The role of emergence in dynamic capabilities: a restatement of the framework and some possibilities for future research. *Industrial and Corporate Change* 27(4), 623-638. <https://doi.org/10.1093/icc/dty015>
- Kay, N. M. (2010). Dynamic capabilities as context: the role of decision, system and structure, *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1205–1223. <https://doi.org/10.1093/icc/dtq028>
- Kindström, D., Kowalkowski, C. & Sandberg, E. (2013). Enabling service innovation: a dynamic capabilities approach. *Journal of Business Research*, 66(8), 1063-1073. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.003>
- King, N (2004). Using templates in the thematic analysis of text. In C. Cassell & G. Symon (Eds.) *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage.
- King, N., Brooks, J., McCluskey, S., & Turley, E. (2015). The utility of template analysis in qualitative psychology research. *Qualitative Research in Psychology*, 12:202–222. <https://doi.org/10.1080/14780887.2014.955224>
- King, N., Brooks, J., Tabari, S. (2018). Template Analysis in Business and Management Research. In. M. Ciesielska. & D. Jemielniak. (eds) *Qualitative Methodologies in Organization Studies*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65442-3_8
- Kor, Y. Y., & Mesko, A. (2013). Dynamic managerial capabilities: configuration and orchestration of top executives capabilities and the firm's dominant logic. *Strategic Management Journal*, 34(2), 233-244. <https://doi.org/10.1002/smj.2000>
- Kump, B., Engelmann, A., Kessler, A., & Schweiger, C. (2018). Toward a dynamic capabilities scale: measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities. *Industrial and Corporate Change*, 28(5), 1149-1172. <https://doi.org/10.1093/icc/dty054>
- Kyläheiko, K. & Sandström, J. (2007). Strategic options-based framework for management of dynamic capabilities in manufacturing firms. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 18(8), 966-984. <https://doi.org/10.1108/17410380710828280>
- Leemann, N., & Kanbach, D. K. (2021). Toward a taxonomy of dynamic capabilities—a systematic literature review. *Management Research Review*, 45(4), 486-501. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0066>

- Liu, H. & Hsu, C. (2011). Antecedents and consequences of corporate diversification: A dynamic capabilities perspective. *Management Decision*, 49(9), 1510-1534. <https://doi.org/10.1108/002517411111173961>
- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R. & Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of Business Research*, 67(1), 2707-2719. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.03.020>
- Martin, J. A. (2011). Dynamic managerial capabilities and the multibusiness team: the role of episodic teams in executive leadership groups. *Organization Science*, 22, 118-140. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0515>
- McKelvie, A., & Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20, S63-S80. doi: 10.1111/j.1467-8551.2008.00613.
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0279-9>
- Morgeson, F. V., Sharma, P. N., & Hult, G. T. M. (2015). Cross-National Differences in Consumer Satisfaction: Mobile Services in Emerging and Developed Markets. *Journal of International Marketing*, 23(2), 1–24. doi:10.1509/jim.14.0127
- Mostafiz, M. I., Sambasivan, M., & Goh, S. K. (2019). Psychometric evaluation of dynamic managerial capability scale in the context of early internationalizing firms from an emerging economy. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 11(4), 371-386. <https://doi.org/10.1108/APJBA-06-2019-0140>
- Mousavi, S. & Bossink, B.A. (2017). Firms capabilities for sustainable innovation: the case of biofuel for aviation. *Journal of Cleaner Production*, 167, 1263-1275. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.146>
- Muhic, M. & Bengtsson, L. (2019). Dynamic capabilities triggered by cloud sourcing: a stage-based model of business model innovation. *Review of Managerial Science*, 15(1), doi: 10.1007/s11846-019-00372-1.
- Nair, A., Rustambekov, E., McShane, M. & Fainshmidt, S. (2014). Enterprise risk management as a dynamic capability: a test of its effectiveness during a crisis. *Managerial and Decision Economics*, 35(8), 555-566. <https://doi.org/10.1002/mde.2641>
- Oliva, F. L., Couto M. H. G., Santos R. F., & Bresciani S. (2019). The integration between knowledge management and dynamic capabilities in agile organizations. *Management Decision*. 57(8), 1960–1979. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2018-0670>
- Pellizzoni, E., Trabucchi, D., Frattini, F., Buganza, T. & Di Benedetto, A. (2020). Leveraging stakeholders' knowledge in new service development: a dynamic approach, *Journal of Knowledge Management*, 24(2), 415-438. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2019-0532>

- Peteraf, M. A., & Reed, R. (2007). Managerial discretion and internal alignment under regulatory constraints and change. *Strategic Management Journal*, 28(11), 1089-1112. <https://doi.org/10.1002/smj.628>
- Peteraf, M., Di Stefano, G. & Verona, G. (2013). The elephant in the room of dynamic capabilities: bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34(12), 1389–410. <https://doi.org/10.1002/smj.2078>
- Pisano, G. P. (2015). A normative theory of dynamic capabilities: connecting strategy, know-how, and competition. *Harvard Business School Technology & Operations Management. Unit Working Paper*, (16-036).
- Pisano, G. P. (2017). Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition. *Industrial and Corporate Change*, 26(5), 747-762. <https://doi.org/10.1093/icc/dtx026>
- Pundziene A., Gutmann T., Schlichtner M., & Teece D. J. (2022). Value impedance and dynamic capabilities: the case of medtech incumbent-born digital healthcare platforms. *California Management Review*. DOI: 10.1177/00081256221099326
- Rajaguru, R., & Matanda, M.J. (2019). Role of compatibility and supply chain process integration in facilitating supply chain capabilities and organizational performance. *Supply Chain Management*, 24(2), 301-316. <https://doi.org/10.1108/SCM-05-2017-0187>
- Ramaswami, S., Srivastava, R., & Bhargava, M. (2009). Market-based capabilities and financial performance of firms: insights into marketing's contribution to firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(2), 97–116. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0120-2>
- Richie, J. & Lewis, J. (2003). Generalising from Qualitative Research. In. J. Ritchie, & J. Lewis. (Eds.). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. (cap. 10). Sage.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J. M. (2022). *SmartPLS 4*. Oststeinbek: SmartPLS GmbH. <http://www.smartpls.com>
- Romme, G., M. Zollo & Berends, P. (2010). Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism: a simulation model. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1271 –1299. <https://doi.org/10.1093/icc/dtq031>
- Schilke, O. (2014). Second-order dynamic capabilities: how do they matter? *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 368–80. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0093>
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). (2022a). Atlas dos pequenos negócios. Sebrae <https://datasebrae.com.br/atlas/>
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). (2022b). Perfil das MPES. <https://datasebrae.com.br/perfil-do-pequeno-empresario/>

- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). (2023a). Anuário do trabalho nas micro e pequena empresa. http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). (2023b). Relatório técnico: panorama do emprego na MPES. <https://datasebrae.com.br/panorama-do-emprego/>
- Seyed Kalali, N. & Heidari, A. (2016). How was competitive advantage sustained in management consultancies during change: The role of dynamic capabilities. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 661-685. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2015-0188>
- Slade, P, Haywood, A & King, H (2009). A qualitative investigation of women's experiences of the self and others in relation to their menstrual cycle. *British Journal of Health Psychology*, 14, 127–41. <https://doi.org/10.1348/135910708X304441>
- Sune, A., & Gibb, J. (2015), Dynamic capabilities as patterns of organizational change: An empirical study on transforming a firm's resource base, *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 213-231. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2015-0019>
- Swoboda, B. & Olejnik E. (2016). Linking processes and dynamic capabilities of international SMEs: the mediating effect of international entrepreneurial orientation. *Journal Small Business Management*. 54: 139–161. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12135>
- Teece, D. J. (2014b). The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328–52. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
- Teece, D. J., & Pisano, G. (1994). The dynamics capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556. doi: 10.1093/icc/3.3.537-a
- Teece, D. J., (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal* 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S., (2016). Dynamic capabilities and organizational agility. *California Management Review*, 58(4), 13-35. <https://doi.org/10.1525/cm.2016.58.4.13>
- Teece, D.J. (2018), Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

- Teece, D.J., (2012). Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action. *Journal Management Studies*, 49 (8), 1395 e 1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teece, D.J., (2014a). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal International Business Studies*, 45(1), 8 e 37. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>
- Thurmond, V. A. (2001). The point of triangulation. *Journal of Nursing Scholarship*, 33(3), 253-258. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2001.00253.x>
- Townsend, D. M., & Busenitz, I. W. (2015). Turning water into wine? Exploring the role of dynamic capabilities in early-stage capitalization processes. *Journal of Business Venturing*, 30(2), 292–306. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.008>
- Trkman, P. (2010). The Critical Success Factors of Business Process Management. *International Journal of Information Management* 30(2):125-134 DOI:10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003
- Tsai, F.-S., & Hsu, I.-C. (2019). The effects of social capital on knowledge heterogeneity. *Management Decision*, 57(5), 1237–1253. doi:10.1108/MD-12-2016-0909.
- Vézina, M., Ben Selma, M. & Malo, M.C. (2019), Exploring the social innovation process in a large market based social enterprise: A dynamic capabilities approach, *Management Decision*, 57(6), 1399-1414. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2017-0090>
- Vogel, R., & Güttel, W. H. (2013). The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426-446. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12000>
- Vorhies, D. W., Orr, L. M., & Bush, V. D. (2011). Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), 736–756. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0228-z>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. doi: 10.1111/j.1468-2370.2007.00201.
- Wilden, R., & Gudergan, S. P. (2015). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 181–199. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0380-y>
- Winter, S. G. (2012). Capabilities: their origins and ancestry. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1402–6. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01081.x>

- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36–54. doi:10.1016/j.lrp.2015.04.001
- Wright, P. M., Coff, R., & Moliterno, T. P. (2014). Strategic human capital: crossing the great divide. *Journal of Management*, 40(2), 353-370. <https://doi.org/10.1177/0149206313518437>
- Xu, F. & Wang, X. (2019). Transactional leadership and dynamic capabilities: the mediating effect of regulatory focus, *Management Decision*, 57(9), 2284-2306. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2017-1151>
- Xu, Z., Frankwick, G. L., & Ramirez, E. (2016). Effects of big data analytics and traditional marketing analytics on new product success: A knowledge fusion perspective. *Journal of Business Research*, 69(5), 1562–1566. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.017>
- Yang, H., Cozzarin, B. P., Peng, C., & Xu, C. (2021). Startups and entrepreneurial teams. *Managerial and Decision Economics*, 1–18. doi:10.1002/mde.3465.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research: design and methods* (6). SAGE.
- Yoshida, M., Gordon, B. S., & James, J. D. (2021). Social capital and consumer happiness: toward an alternative explanation of consumer-brand identification. *Journal of Brand Management*, 28(5), 481–494. doi:10.1057/s41262-021-00240-y.
- Yoshikuni, A. C., Dwivedi, R., Zhou, D., & Wamba, S. F. (2023). Big data and business analytics enabled innovation and dynamic capabilities in organizations: Developing and validating scale. *International Journal of Information Management Data Insights*, 3(2), 100206. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2023.100206>
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43, 917–55. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Zapata-Cantu, L., Cantu Delgado, J. H., & Gonzalez, F. R. (2016). Resource and dynamic capabilities in business excellence models to enhance competitiveness. *TQM Journal*, 28(6), 847-868. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2014-0030>
- Zhang, H., Gupta, S., Sun, W., & Zou, Y. (2020). How social-media-enabled co-creation between customers and the firm drives business value? the perspective of organizational learning and social capital. *Information & Management*, 57(3) 103200. doi:10.1016/j.im.2019.103200.
- Zhang, Q., Pan, J., Jiang, Y., & Feng, T. (2020). The impact of green supplier integration on firm performance: The mediating role of social capital accumulation. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 26(2) 100579. doi:10.1016/j.pursup.2019.100579.

Zollo M, Winter SG. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*. 13: 339–351.
<https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

APÊNDICE A – PESQUISA QUANTITATIVA CAPACIDADES DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS

Seção 1: Pesquisa acadêmica: Capacidades dinâmicas dos pequenos negócios

Objetivo: Identificar e mapear as ações organizacionais de recombinação de recursos e capacidades dos pequenos negócios para responder às mudanças do ambiente externo.

CONVITE E TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezados gestores,

Gostaria de contar com o seu apoio para esta pesquisa, que é parte do meu doutorado em Ciências Contábeis e Administração, na Fucape Business School, Vitória - ES. A sua participação nesta pesquisa é voluntária e somente na etapa de coleta de dados por meio deste questionário.

Não há despesas nem quaisquer incentivos para você responder a pesquisa, além da finalidade exclusiva de colaborar com o sucesso da pesquisa.

Os riscos são baixos e referem-se à indecisão quanto à escolha da melhor resposta. Também não há necessidade de se identificar e você pode desistir a qualquer momento de participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo.

As respostas serão tratadas de forma totalmente anônima e servirão exclusivamente para fins acadêmicos.

Muito obrigada por seu apoio!

Em caso de alguma dúvida, por gentileza, entre em contato com:

Pesquisador responsável

Nome: Luiz Carlos da Silva

E-mail: calico@sc.sebrae.com.br

CV Lattes: <https://lattes.cnpq.br/8598435659318408>

Endereço: Rua Marechal Deodoro, 355 – Centro – São Bento do Sul

Orientadora

Professora: Dra. Márcia Juliana d'Angelo

E-mail: marciadangelo@fucape.br

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0074760184826326>

Endereço: Avenida Fernando Ferrari - de 1350 a 1630 - lado par Boa Vista – Vitória – Espírito Santo

Seção 2: Consentimento e livre e esclarecido

Em função dos esclarecimentos acima, por gentileza, escolha uma opção:

Você aceita participar de forma voluntária desta pesquisa?

- a) Sim
- b) Não

Seção 3: Pergunta de controle da pesquisa - Porte da empresa

Quantidade de funcionários da organização

- a) Até 19 funcionários
- b) Entre 20 e 99 funcionários
- c) Entre 100 e 499 funcionários (Pular para a seção 12 (Obrigado pela participação, mas a população alvo desta pesquisa são os profissionais que têm algum cargo de gestão nas empresas de pequeno porte.)
- d) Mais de 500 funcionários (Pular para a seção 12 (Obrigado pela participação, mas a população alvo desta pesquisa são os profissionais que têm algum cargo de gestão nas empresas de pequeno porte.)

Seção 4: Pergunta de controle da pesquisa - Cargo do respondente

Qual é o seu cargo de gestão na empresa?

- a) Empresário
- b) Diretor
- c) Gerente / gestor
- d) Supervisor / coordenador
- e) Não tenho cargo de gestão (Pular para a seção 12 (Obrigado pela participação, mas a população alvo desta pesquisa são os profissionais que têm algum cargo de gestão nas empresas de pequeno porte))

Seção 5: Pergunta de Setor da empresa

A empresa tem como atividade industrialização de móveis?

- a) Sim
- b) Não

Seção 6: Com que frequência, você utiliza as capacidades de detecção/identificação de oportunidades abaixo:

Por gentileza, responda as afirmativas utilizando a escala de cinco pontos variando de 1 [Nunca] a 5 [Sempre].

Afirmações	Nunca (0%)	Poucas vezes (25%)	Algumas vezes (50%)	Quase sempre (75%)	Sempre (100%)
1. Realização de pesquisas de mercado para entender o comportamento, as					

necessidades e oportunidades de mercado.					
2. Análise de dados e informações mercadológicas para desenvolvimento e adequação de produtos.					
3. Interação com fornecedores para identificar oportunidades e aplicabilidades de novos insumos e materiais.					
4. Participação em feiras, como expositor ou visitante, para compreender o que está sendo ofertado e as tendências de consumo.					
5. Acompanhamento dos canais digitais para compreender comportamentos, tendências e direcionamentos do mercado.					
6. Utilização de sistema de gerenciamento de clientes - CRM (<i>Customer Relationship Management</i>) para verificação de oportunidades no mercado consumidor.					
7. Utilização de informações sobre mercado, produtos e consumo fornecidas pela rede de contatos e parceiros comerciais da empresa					
8. Realização de contatos comerciais pela empresa junto ao consumidor final para identificar oportunidades e tendências de consumo.					
9. Envolvimento direto dos colaboradores no desenvolvimento de ideias e sugestões.					
10. Realização de protótipos e testes de produto.					

Seção 7: Com que frequência, você utiliza as capacidades de apreensão/captação de oportunidades abaixo:

Por gentileza, responda as afirmativas utilizando a escala de cinco pontos variando de 1 [Nunca] a 5 [Sempre].

Afirmações	Nunca (0%)	Poucas vezes (25%)	Algumas vezes (50%)	Quase sempre (75%)	Sempre (100%)
11. Implementação de filosofia da qualidade para melhoria contínua dos processos organizacionais nos setores administrativos e produtivos.					
12. Utilização de sistema para planejamento dos recursos de produção e controle da utilização dos insumos e matérias-primas (exemplo, MRP – <i>Materials Requirements Planning</i>).					
13. Monitoramento e controle do desempenho das máquinas nas linhas de produção.					

14. Adequação do leiaute da produção para viabilização da manufatura de novos produtos.					
15. Desenvolvimento de produtos com valor agregado focados nas necessidades do mercado consumidor.					
16. Desenvolvimento de canais digitais para promoção, captação e interatividade com o mercado consumidor.					
17. Utilização pela empresa de sistema de gerenciamento de consumidores (<i>Customer Relationship Management</i> – CRM) para relacionar-se com o mercado consumidor.					
18. Desenvolvimento de relacionamentos com fornecedores, representantes, clientes para desenvolvimento de materiais, de novos produtos, de novos mercados etc.					
19. Desenvolvimento do processo de vendas com base em dados e informações obtidos no mercado consumidor.					
20. Desenvolvimento de inteligência comercial na empresa por meio de canais diferenciados de relacionamento, vendas e distribuição					
21. Utilização de planejamento estratégico com visão de longo prazo para direcionar a empresa corretamente no mercado.					
22. Acompanhamento e monitoramento de resultados, financeiros e não financeiros, para identificação de oportunidades de melhorias.					
23. Processo de decisão descentralizado, desburocratizado e ágil exercido pelos setores organizacionais nos diversos níveis hierárquicos.					

Seção 8: Com que frequência, você utiliza as capacidades de transformação/mudança para renovação de oportunidades abaixo:

Por gentileza, responda as afirmativas utilizando a escala de cinco pontos variando de 1 [Nunca] a 5 [Sempre].

Afirmações	Nunca (0%)	Poucas vezes (25%)	Algumas vezes (50%)	Quase sempre (75%)	Sempre (100%)
24. Adequação da comunicação sobre produtos e diferenciais da empresa direcionados ao mercado.					
25. Desenvolvimento da equipe e dos processos mercadológicos para ampliar a participação de mercado por meio de diferenciais comerciais.					
26. Reestruturação da força comercial com foco em ampliar a participação de mercado (<i>market share</i>).					

27. Aprimoramento e desenvolvimento dos canais comerciais atuais e novos.					
28. Adequação dos processos de manufatura de produtos atuais e novos.					
29. Adequação do processo de prospecção de mercado.					
30. Realização de adequações na utilização e processamento de sistema de custos e planejamento de produção.					
31. Uso de tecnologia de informação para realizar a gestão organizacional.					
32. Adequação do processo de gestão de estoques.					
33. Realização de adequações no leiaute produtivo para viabilizar a melhoria no processo produtivo e absorção de novas oportunidades de atendimento ao mercado.					
34. Aplicação de metodologias para análise e melhoria de processos organizacionais, produtivos e da qualidade, como exemplos, <i>lean manufacturing</i> , PDCA, <i>Kanban</i> , <i>Kaizen</i> , <i>Just-in-time</i> etc.					
35. Capacitações voltadas aos colaboradores para desenvolvimento de conhecimentos e habilidades necessários para realização dos trabalhos.					
36. Planejamento dos processos de recursos humanos visando a gestão das competências, cargos e salários para aprimoramento e crescimento profissional na organização.					
37. Apoio de consultoria especializada para implementação de métodos e procedimentos na manufatura.					
38. Investimentos na modernização produtiva pela aquisição de máquinas e equipamentos.					
39. Ampliação e modernização da infraestrutura fabril					
40. Reestruturação administrativa organizacional da empresa.					
41. Absorção (<i>benchmarking</i>) de práticas utilizadas por outras empresas.					
42. Fortalecimento da cultura organizacional.					
43. Desenvolvimento de relacionamento interpessoal envolvendo todos os níveis hierárquicos da organização.					

Seção 9: Dados da Empresa

Anos de existência da empresa: _____

A participação da empresa no mercado é:

- a) Somente no mercado nacional
- b) Somente no mercado internacional

- c) Tanto no mercado nacional quanto no internacional

Unidade Federativa: _____

Seção 10: Dados do respondente

Manifestação de sexo biológico

- a) Feminino
- b) Masculino
- c) Prefiro não dizer

Escolaridade

- a) Ensino fundamental
- b) Ensino médio
- c) Ensino superior (cursando ou completo)
- d) Especialização (cursando ou completo)
- e) Mestrado ou Doutorado (cursando ou completo)

Anos de atuação como gestor no setor moveleiro: _____

Seção 11: Muito obrigado pela participação na pesquisa.

Seção 12: Obrigado pela participação, mas a população alvo desta pesquisa são os profissionais que têm algum cargo de gestão nas empresas de pequeno porte

APÊNDICE B – PESQUISA QUANTITATIVA CAPACIDADES GERENCIAIS DINÂMICAS

Seção 1: Pesquisa acadêmica: Capacidades dinâmicas dos pequenos negócios

Objetivo: Identificar e mapear as ações as capacidades dinâmicas dos gestores dos pequenos negócios para responder às mudanças do ambiente externo.

CONVITE E TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezados gestores,

Gostaria de contar com o seu apoio para esta pesquisa, que é parte do meu doutorado em Ciências Contábeis e Administração, na Fucape Business School, Vitória - ES. A sua participação nesta pesquisa é voluntária e somente na etapa de coleta de dados por meio deste questionário. Não há despesas nem quaisquer incentivos para você responder a pesquisa, além da finalidade exclusiva de colaborar com o sucesso da

pesquisa. Os riscos são baixos e referem-se à indecisão quanto à escolha da melhor resposta.

Também não há necessidade de se identificar e você pode desistir a qualquer momento de participar da pesquisa, sem qualquer prejuízo. As respostas serão tratadas de forma totalmente anônima e servirão exclusivamente para fins acadêmicos.

Muito obrigada por seu apoio!

Em caso de alguma dúvida, por gentileza, entre em contato com:

Pesquisador responsável

Nome: Luiz Carlos da Silva

E-mail: calico@sc.sebrae.com.br

CV Lattes: <https://lattes.cnpq.br/8598435659318408>

Endereço: Rua Marechal Deodoro, 355 – Centro – São Bento do Sul

Orientadora

Professora: Dra. Márcia Juliana d'Angelo

E-mail: marciadangelo@fucape.br

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0074760184826326>

Endereço: Avenida Fernando Ferrari - de 1350 a 1630 - lado par Boa Vista – Vitória – Espírito Santo

Seção 2: Consentimento e livre e esclarecido

Em função dos esclarecimentos acima, por gentileza, escolha uma opção:

Você aceita participar de forma voluntária desta pesquisa?

- a) Sim
- b) Não

Seção 3: Pergunta de controle da pesquisa - Porte da empresa

Quantidade de funcionários da organização

- a) Até 19 funcionários
- b) Entre 20 e 99 funcionários
- c) Entre 100 e 499 funcionários (Pular para a seção 12 (Obrigado pela participação, mas a população alvo desta pesquisa são os profissionais que têm algum cargo de gestão nas empresas de pequeno porte.)
- d) Mais de 500 funcionários (Pular para a seção 12 (Obrigado pela participação, mas a população alvo desta pesquisa são os profissionais que têm algum cargo de gestão nas empresas de pequeno porte.)

Seção 4: Pergunta de controle da pesquisa - Cargo do respondente

Qual é o seu cargo de gestão na empresa?

- a) Empresário
- b) Diretor

- c) Gerente / gestor
- d) Supervisor / coordenador
- e) Não tenho cargo de gestão (Pular para a seção 12 (Obrigado pela participação, mas a população alvo desta pesquisa são os profissionais que têm algum cargo de gestão nas empresas de pequeno porte)

Seção 5: Pergunta de Setor da empresa

A empresa tem como atividade industrialização de móveis?

- a) Sim
- b) Não

Seção 6: Com que frequência, a empresa utiliza cognição, habilidades e conhecimentos abaixo:

Por gentileza, responda as afirmativas utilizando a escala de cinco pontos variando de 1 [Nunca] a 5 [Sempre].

Afirmações	Nunca (0%)	Poucas vezes (25%)	Algumas vezes (50%)	Quase sempre (75%)	Sempre (100%)
1. Conhecimento teórico para gerar métodos e práticas gerenciais e operacionais.					
2. Conhecimento técnico para desenvolver as atividades gerenciais junto as equipes de trabalho de forma compreensível e aplicável.					
3. Conhecimento e experiência sobre o setor de atuação da empresa.					
4. Conhecimentos acadêmicos como diferenciais para atuação e aplicação dos conhecimentos junto a empresa					
5. Habilidades de liderança para atuar junto as pessoas e equipes de trabalho					
6. Habilidades para comunicar-se corretamente com as pessoas para orientá-las sobre as atividades a serem executadas					
7. Habilidades na utilização de controles e monitoramento sistêmico para avaliação dos resultados e performance das atividades na empresa					
8. Habilidades para desenvolver e trabalhar com planejamento para definir as atividades a serem realizadas.					
9. Habilidades e conhecimento sobre formas e procedimentos para tomada de decisão.					
10. Habilidades e conhecimento para trabalhar o relacionamento com as lideranças organizacionais, as equipes e pessoas envolvidas com a empresa					
11. Habilidades em absorver conhecimentos sobre outras formas de trabalho utilizadas por empresas (<i>benchmarking</i>) para					

possibilitar realizar adequações e melhorias junto a própria empresa					
12. Habilidades para realizar análise sobre indicadores e resultados da empresa para tomar decisões sobre possíveis mudanças a serem realizadas					
13. Habilidades para realizar análise sobre o ambiente de negócios da empresa para compreender determinadas situações e tomar decisões mais eficazes					
14. Formação de equipes com habilidades e conhecimentos necessários para implementar melhorias organizacionais e operacionais					

Seção 7: Com que frequência, a empresa utiliza o capital social nas interações e relacionamentos que ocorrem entre a empresa e as partes interessadas: Por gentileza, responda as afirmativas utilizando a escala de cinco pontos variando de 1 [Nunca] a 5 [Sempre].

Afirmações	Nunca (0%)	Poucas vezes (25%)	Algumas vezes (50%)	Quase sempre (75%)	Sempre (100%)
15. Relacionamento com fornecedores para conhecer novos materiais e produtos disponíveis que possam ser utilizados pela empresa					
16. Relacionamento com fornecedores em que as partes se reconhecem como parceiros de negócios					
17. Gestão do relacionamento com os clientes de forma contínua buscando o fortalecimento nas relações comerciais a longo prazo					
18. Relacionamento e interação com os clientes na promoção e adequação dos produtos as necessidades do mercado					
19. Desenvolvimento de canais digitais para relacionar-se com mercado					
20. Desenvolvimento de relacionamentos com entidades empresariais para viabilizar oportunidades de novos negócios					
21. Desenvolvimento de relacionamentos com instituições técnicas (Sebrae, Senai, etc) para viabilizar tecnologias para realizar melhorias na empresa.					
22. Desenvolvimento e gestão de relacionamentos com empresas de consultoria para viabilizar a implementação de adequações e soluções para aproveitar as oportunidades					

23. Relacionamento aberto e participativo entre a gestão e os colaboradores para desenvolver melhorias e adequações junto aos processos da empresa					
24. Socialização entre os gestores de boas práticas realizadas na empresa					
25. Fortalecimento da comunicação interpessoal em todos os níveis organizacionais					
26. Utilização de sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores para desenvolver atividades de melhoria profissional					
27. Interatividade entre a área de gestão de pessoas e os colaboradores da empresa					
28. Utilização na empresa da prática dos colaboradores trocarem informações, conhecimentos e experiências entre si					
29. Integração de novos colaboradores para absorção das tarefas a serem desenvolvidas					
30. Utilização de mentores para suporte e capacitação dos colaboradores na execução de tarefas					
31. Realização de reuniões de trabalho para alinhamento sobre as atividades a serem desenvolvidas na empresa					
32. Realização de reuniões de trabalho para avaliação do desempenho das atividades executadas					
33. Internalização da cultura e valores organizacionais para envolver e direcionar os colaboradores da empresa					
34. Utilização de <i>benchmarking</i> para absorção de boas práticas e captação de ideias potenciais a serem aplicadas na empresa					
35. Participação de fornecedores junto aos processos de desenvolvimento de produtos.					
36. Desenvolvimento de rede de contatos comerciais para troca de informações sobre o ambiente de negócios do setor					
37. Participação em entidade empresarial para acesso a informações e desenvolvimento de relacionamentos de negócios					
38. Fidelização de clientes para prover oportunidades de negócios					
39. Desenvolvimento de relacionamentos com instituições					

financeiras para viabilizar fontes de recursos financeiros					
40. Desenvolvimento de relacionamentos com empresas de e-commerce visando obtenção de informações sobre o ambiente de negócios					
41. Desenvolvimento de relacionamentos com lojas de varejo na busca de oportunidade de melhorias para atender ao mercado consumidor					

Seção 8 Com que frequência, a empresa utiliza o capital humano (habilidades e conhecimentos aprendidos e desenvolvidos por meio de experiência, treinamento e educação):

Por gentileza, responda as afirmativas utilizando a escala de cinco pontos variando de 1 [Nunca] a 5 [Sempre].

Afirmações	Nunca (0%)	Poucas vezes (25%)	Algumas vezes (50%)	Quase sempre (75%)	Sempre (100%)
42. Habilidades para compreender e viabilizar ações em consonância com a proposta de negócio da empresa					
43. Habilidades para realizar análises estruturadas sobre o ambiente de negócios para poder tomar decisões sobre possíveis adequações na empresa					
44. Conhecimento para analisar fatores e elementos que envolvem o mercado consumidor para viabilizar adequações e oportunidades					
45. Habilidades para administrar processos de mudanças na empresa					
46. Conhecimento e experiência para desenvolver e implementar planejamento na gestão					
47. Habilidades para exercer liderança na empresa junto as equipes e pessoas					
48. Habilidades para motivar e direcionar as equipes de trabalho em executar as tarefas com competência e comprometimento.					
49. Habilidades em usar comunicação assertiva junto as equipes de trabalho.					
50. Habilidades para resolver problemas junto a processos, tarefas, atividades					
51. Habilidades para gerar e manter relacionamentos construtivos de longo prazo					
52. Conhecimento sobre ferramentas e métodos administrativos para aplicabilidade junto a atividades na empresa					
53. Conhecimento sobre o funcionamento do ambiente digital e as formas de utilização					

54. Conhecimento e experiência sobre o setor de atuação da empresa					
55. Conhecimento sobre a área técnica facilitando a compreensão sobre o linguajar e as formas de execução das atividades					
56. Habilidades para analisar situações sendo flexível e adaptativo					
57. Habilidades para agir de forma antecipada					
58. Habilidades para analisar e implementar inovações organizacionais					

Seção 9: Dados da Empresa

Anos de existência da empresa: _____

A participação da empresa no mercado é:

- a) Somente no mercado nacional
- b) Somente no mercado internacional
- c) Tanto no mercado nacional quanto no internacional

Unidade Federativa: _____

Seção 10: Dados do respondente

Manifestação de sexo biológico

- a) Feminino
- b) Masculino
- c) Prefiro não dizer

Escolaridade

- a) Ensino fundamental
- b) Ensino médio
- c) Ensino superior (cursando ou completo)
- d) Especialização (cursando ou completo)
- e) Mestrado ou Doutorado (cursando ou completo)

Anos de atuação como gestor no setor moveleiro: _____

Seção 11: Muito obrigado pela participação na pesquisa.

Seção 12: Obrigado pela participação, mas a população alvo desta pesquisa são os profissionais que têm algum cargo de gestão nas empresas de pequeno porte

APÊNDICE C – MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS DE DETECÇÃO (SENSING), DE APREENÇÃO (SEIZING) E DE TRANSFORMAÇÃO (RECONFIGURING)

Capacidade Dinâmica	Construto Microfundamentos	Siglas Variáveis	Descritivo	Autores
Deteção (Sensing) (Teece 2007)	Pesquisas de mercado	V1	Realização de pesquisas de mercado para entender o comportamento, as necessidades e oportunidades de mercado.	(Nair, Rustambekov, McShane, e Fainshmidt, 2014; Day e Shoemaker, 2016; Mousavi e Bossink, 2017; Muhic e Bengtsson, 2019). (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowski'i, e Miśkiewicz, 2021)
	Análise de mercado	V2	Análise de dados e informações mercadológicas para desenvolvimento e adequação de produtos.	(Nair, Rustambekov, McShane, e Fainshmidt, 2014; Day e Shoemaker, 2016; Mousavi e Bossink, 2017; Muhic e Bengtsson, 2019). (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowski'i, e Miśkiewicz, 2021)
	Relacionamento comercial com fornecedores	V3	Interação com fornecedores para identificar oportunidades e aplicabilidades de novos insumos e materiais.	(Inigo, Albareda, e Ritala, 2017) (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowski'i, e Miśkiewicz, 2021)
	Participação em eventos comerciais	V4	Participação em feiras, como expositor ou visitante, para compreender o que está sendo ofertado e as tendências de consumo.	(Nair, Rustambekov, McShane, e Fainshmidt, 2014; Day e Shoemaker, 2016; Mousavi e Bossink, 2017; Muhic e Bengtsson, 2019). (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowski'i, e Miśkiewicz, 2021)
	Marketing digital	V5	Acompanhamento dos canais digitais para compreender comportamentos, tendências e	(Nair, Rustambekov, McShane, e Fainshmidt, 2014; Day e Shoemaker, 2016; Mousavi e Bossink,

			direcionamentos do mercado.	2017; Muhic e Bengtsson, 2019). (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowski'i, e Miśkiewicz, 2021)
	<i>Customer Relationship Management - CRM</i>	V6	Utilização de sistema de gerenciamento de clientes - CRM (<i>Customer Relationship Management</i>) para verificação de oportunidades no mercado consumidor.	(Muhic e Bengtsson, 2019); (Kindström, Kowalkowski, e Sandberg, 2013) (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowski'i, e Miśkiewicz, 2021)
	Networking e parcerias comerciais	V7	Utilização de informações sobre mercado, produtos e consumo fornecidas pela de contatos e parceiros comerciais da empresa	(Inigo, Albareda, e Ritala, 2017) (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowski'i, e Miśkiewicz, 2021)
	Marketing direto	V8	Realização de contatos comerciais pela empresa junto ao consumidor final para identificar oportunidades e tendências de consumo.	(Muhic e Bengtsson, 2019) (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowski'i, e Miśkiewicz, 2021)
	Gestão participativa	V9	Envolvimento direto dos colaboradores no desenvolvimento de ideias e sugestões.	(Muhic e Bengtsson, 2019); (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowski'i, e Miśkiewicz, 2021)
	Desenvolvimento de protótipos	V10	Realização de protótipos e testes de produto	(Day e Shoemaker, 2016); (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowski'i, e Miśkiewicz, 2021)

Capacidade Dinâmica	Construto Microfundamentos	Siglas Variáveis	Descritivo	Autores
Apreensão (Senzing) (Teece 2007);	Sistemas da qualidade (<i>Lean Manufacturing</i>)	V11	Implementação de filosofia da qualidade para melhoria contínua dos processos organizacionais nos setores administrativos e produtivos.	(Mousavi e Bossink, 2017) (Dixon, Meyer, e Day, 2014) (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowski'i, e Miśkiewicz, 2021)
	Sistema de	V12	Utilização de sistema	(Mousavi e Bossink,

	gestão do planejamento de recursos da produção - MRP		para planejamento dos recursos de produção e controle da utilização dos insumos e matérias-primas (exemplo MRP – <i>Materials Requirements Planning</i>).	2017); (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowski, e Miśkiewicz, 2021)
	Monitoramento sistêmico do desempenho das máquinas da manufatura	V13	Monitoramento e controle do desempenho das máquinas nas linhas de produção.	(Mousavi e Bossink, 2017) (Dixon, Meyer, e Day, 2014); (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowski, e Miśkiewicz, 2021)
	Estudo de leiaute produtivo	V14	Adequação do leiaute da produção para viabilização da manufatura de novos produtos.	(Mousavi e Bossink, 2017) (Day e Shoemaker, 2016); (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowski, e Miśkiewicz, 2021)
	Desenvolvimento de produtos	V15	Desenvolvimento de produtos com valor agregado focados nas necessidades do mercado consumidor.	(Gebauer, 2011) (Mousavi e Bossink, 2017) (Dixon, Meyer, e Day, 2014) (Day e Shoemaker, 2016); (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowski, e Miśkiewicz, 2021)
	Marketing digital	V16	Desenvolvimento de canais digitais para promoção, captação e interatividade com o mercado consumidor.	(Mousavi e Bossink, 2017) (Day e Shoemaker, 2016); (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowski, e Miśkiewicz, 2021)
	<i>Customer relationship management CRM</i>	V17	Utilização pela empresa de sistema de gerenciamento de consumidores (<i>Customer Relationship Management – CRM</i>) para relacionar-se com o mercado consumidor.	(Gebauer, 2011) (Mousavi e Bossink, 2017) (Dixon, Meyer, e Day, 2014) (Day e Shoemaker, 2016). (Mousavi e Bossink, 2017); (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowski, e Miśkiewicz, 2021)
	Relacionamento e	V18	Desenvolvimento de	(Mousavi e Bossink,

	parcerias comerciais		relacionamentos com fornecedores, representantes, clientes para desenvolvimento de materiais, de novos produtos, de novos mercados, etc.	2017) (Day e Shoemaker, 2016). (Mousavi e Bossink, 2017); (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowski, e Miśkiewicz, 2021)
	Marketing de relacionamento	V19	Desenvolvimento do processo de vendas com base em dados e informações obtidos no mercado consumidor.	(Gebauer, 2011) (Dixon, Meyer, e Day, 2014); (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowski, e Miśkiewicz, 2021)
	Desenvolvimento de inteligência comercial	V20	Desenvolvimento de inteligência comercial na empresa por meio de canais diferenciados de relacionamento, vendas e distribuição	(Gebauer, 2011) (Dixon, Meyer, e Day, 2014); (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowski, e Miśkiewicz, 2021)
	Gestão e planejamento estratégico	V21	Utilização de planejamento estratégico com visão de longo prazo para direcionar a empresa corretamente no mercado.	(Gebauer, 2011); (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowski, e Miśkiewicz, 2021)
	Acompanhamento e monitoramento de resultados	V22	Acompanhamento e monitoramento de resultados, financeiros e não financeiros, para identificação de oportunidades de melhorias.	(Dixon, Meyer, e Day, 2014); (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowski, e Miśkiewicz, 2021)
	Agilidade no processo de decisão	V23	Processo de decisão descentralizado, desburocratizado e ágil exercido pelos setores organizacionais nos diversos níveis hierárquicos.	(Mousavi e Bossink, 2017). (Gebauer, 2011); (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowski, e Miśkiewicz, 2021)

Capacidade Dinâmica	Construto Microfundamentos	Siglas Variáveis	Descritivo	Autores
Transformação (Reconfiguring) (Teece 2007);	Publicidade e propaganda	V24	Adequação da comunicação sobre produtos e diferenciais da empresa direcionados ao mercado.	(Kanninen, Penttinen, Tinnilä, e Kaario, 2017). (Birkinshaw, Zimmermann, e Raisch, 2016); (Leemann, e Kanbach, 2022);

				(Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowsk'i, e Miśkiewicz, 2021)
	Estruturação e desenvolvimento da gestão comercial	V25	Desenvolvimento da equipe e dos processos mercadológicos para ampliar a participação de mercado por meio de diferenciais comerciais.	(Dixon, Meyer, e Day, 2014) (Kanninen, Penttinen, Tinnilä, e Kaario, 2017). (Birkinshaw, Zimmermann, e Raisch, 2016); (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowsk'i, e Miśkiewicz, 2021)
	Adaptação e reorganização na estrutura comercial	V26	Reestruturação da força comercial com foco em ampliar a participação de mercado (<i>market share</i>).	(Kanninen, Penttinen, Tinnilä, e Kaario, 2017). (Birkinshaw, Zimmermann, e Raisch, 2016); (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowsk'i, e Miśkiewicz, 2021)
	Desenvolvimento de canais de vendas	V27	Aprimoramento e desenvolvimento dos canais comerciais atuais e novos.	(Kanninen, Penttinen, Tinnilä, e Kaario, 2017). (Birkinshaw, Zimmermann, e Raisch, 2016); (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowsk'i, e Miśkiewicz, 2021)
	Desenvolvimento de produtos	V28	Adequação dos processos de manufatura de produtos atuais e novos.	(Kanninen, Penttinen, Tinnilä, e Kaario, 2017); (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowsk'i, e Miśkiewicz, 2021)
	Processo de prospecção de mercado	V29	Adequação do processo de prospecção de mercado.	(Dixon, Meyer, e Day, 2014) (Kanninen, Penttinen, Tinnilä, e Kaario, 2017). (Birkinshaw, Zimmermann, e Raisch, 2016)
	Adequações em sistemas de gerenciamento	V30	Realização de adequações na utilização e processamento de	(Kanninen, Penttinen, Tinnilä, e Kaario, 2017); (Leemann, e Kanbach, 2022);

			sistema de custos e planejamento de produção.	(Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowsk'i, e Miśkiewicz, 2021)
	Sistemas informatizados de gestão organizacional	V31	Uso de tecnologia de informação para realizar a gestão organizacional.	(Dixon, Meyer, e Day, 2014); (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowsk'i, e Miśkiewicz, 2021)
	Gestão de estoques e suprimentos	V32	Adequação do processo de gestão de estoques.	(Kanninen, Penttinen, Tinnilä, e Kaario, 2017).
	Adequação no leiaute da produção manufatureira	V33	Realização de adequações no leiaute produtivo para viabilizar a melhoria no processo produtivo e absorção de novas oportunidades de atendimento ao mercado.	(Makkonen, Pohjola, Olkkonen, e Koponen, 2014); (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowsk'i, e Miśkiewicz, 2021)
	Implantação de sistemas da qualidade	V34	Aplicação de metodologias para análise e melhoria de processos organizacionais, produtivos e da qualidade, como exemplos, <i>lean manufacturing</i> , PDCA, <i>Kanban</i> , <i>Kaizen</i> , <i>Just-in-time</i> etc.	(Kanninen, Penttinen, Tinnilä, e Kaario, 2017). (Kindström, Kowalkowski, e Sandberg, 2013); (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowsk'i, e Miśkiewicz, 2021)
	Capacitação de colaboradores	V35	Capacitações voltadas aos colaboradores para desenvolvimento de conhecimentos e habilidades necessários para realização dos trabalhos.	(Birkinshaw, Zimmermann, e Raisch, 2016); (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowsk'i, e Miśkiewicz, 2021)
	Gestão e desenvolvimento de competências dos colaboradores	V36	Planejamento dos processos de recursos humanos visando a gestão das competências, cargos e salários para aprimoramento e crescimento profissional na organização.	(Birkinshaw, Zimmermann, e Raisch, 2016) (Kindström, Kowalkowski, e Sandberg, 2013); (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowsk'i, e Miśkiewicz, 2021)
	Consultoria especializada	V37	Apoio de consultoria especializada para implementação de métodos e procedimentos na manufatura.	(Dixon, Meyer, e Day, 2014); (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowsk'i, e Miśkiewicz, 2021)

	Aquisição de máquinas e equipamentos	V38	Investimentos na modernização produtiva pela aquisição de máquinas e equipamentos.	(Makkonen, Pohjola, Olkkonen, e Koponen, 2014); (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowsk'i, e Miśkiewicz, 2021)
	Ampliação e modernização na infraestrutura fabril	V39	Ampliação e modernização da infraestrutura fabril	(Makkonen, Pohjola, Olkkonen, e Koponen, 2014); (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowsk'i, e Miśkiewicz, 2021)
	Reorganização administrativa da empresa	V40	Reestruturação administrativa organizacional da empresa.	(Dixon, Meyer, e Day, 2014) (Makkonen, Pohjola, Olkkonen, e Koponen, 2014). (Birkinshaw, Zimmermann, e Raisch, 2016) (Day e Shoemaker, 2016). (Kindström, Kowalkowski, e Sandberg, 2013); (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowsk'i, e Miśkiewicz, 2021)
	Benchmarking	V41	Absorção (<i>benchmarking</i>) de práticas utilizadas por outras empresas.	(Dixon, Meyer, e Day, 2014) (Kindström, Kowalkowski, e Sandberg, 2013); (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowsk'i, e Miśkiewicz, 2021)
	Cultura organizacional	V42	Fortalecimento da cultura organizacional.	(Dixon, Meyer, e Day, 2014) (Birkinshaw, Zimmermann, e Raisch, 2016) (Day e Shoemaker, 2016). (Kindström, Kowalkowski, e Sandberg, 2013); (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowsk'i, e Miśkiewicz, 2021)
	Relacionamento	V43	Desenvolvimento de	(Dixon, Meyer, e Day,

	interpessoal		relacionamento interpessoal envolvendo todos os níveis hierárquicos da organização.	2014) (Kindström, Kowalkowski, e Sandberg, 2013); (Leemann, e Kanbach, 2022); (Cyfert, Chwiłkowska-Kubala, Szumowski, e Miśkiewicz, 2021)
--	--------------	--	---	--

APÊNDICE D – MICROFUNDAMENTOS DAS CAPACIDADES GERENCIAIS DINÂMICAS DE COGNIÇÃO GERENCIAL, DE CAPITAL SOCIAL E DE CAPITAL HUMANO

Capacidade Gerencial Dinâmica	Construto Microfundamentos	Siglas Variáveis	Descritivo	Autores
Cognição gerencial Adner e Helfat (2003); Teece (2007)	Conhecimento teórico e prático	VG1	Conhecimento teórico para gerar métodos e práticas gerenciais e operacionais.	(Helfat e Peteraf, 2015)
	Capacidade e conhecimento técnico	VG2	Conhecimento técnico para desenvolver as atividades gerenciais junto as equipes de trabalho de forma compreensível e aplicável.	(Helfat e Peteraf, 2015) (Gavetti, 2012)
	Experiência de atuação no setor	VG3	Conhecimento e experiência sobre o setor de atuação da empresa.	(Helfat e Peteraf, 2015)
	Formação acadêmica e capacitação	VG4	Conhecimentos acadêmicos como diferenciais para atuação e aplicação dos conhecimentos junto a empresa	(Helfat e Peteraf, 2015)
	Liderança	VG5	Habilidades de liderança para atuar junto as pessoas e equipes de trabalho	(Helfat e Peteraf, 2015)
	Comunicação	VG6	Habilidades para comunicar-se corretamente com as pessoas para orientá-las sobre as atividades a serem executadas	(Gavetti, 2012) (Eggers e Kaplan, 2013)
	Controle e monitoramento das tarefas	VG7	Habilidades na utilização de controles e monitoramento sistêmico para avaliação dos resultados e performance das atividades na empresa	(Gavetti, 2012)
	Planejamento e organização operacional	VG8	Habilidades para desenvolver e trabalhar com planejamento para definir as atividades a serem realizadas.	(Gavetti, 2012)
	Tomar decisões	VG9	Habilidades e conhecimento sobre formas e procedimentos para tomada de decisão.	(Gavetti, 2012) (Eggers e Kaplan, 2013)
	Ter habilidade e	VG10	Habilidades e conhecimento para	(Gavetti, 2012)

	conhecimento para trabalhar o relacionamento com as lideranças e gestores organizacionais, como também com as equipes e pessoas envolvidas com a empresa.		trabalhar o relacionamento com as lideranças organizacionais, as equipes e pessoas envolvidas com a empresa	(Eggers e Kaplan, 2013)
	Realização de <i>bechmarking</i>	VG11	Habilidades em absorver conhecimentos sobre outras formas de trabalho utilizadas por empresas (<i>benchmarking</i>) para possibilitar realizar adequações e melhorias junto a própria empresa	(Helfat e Peteraf, 2015)
	Análise de indicadores e resultados	VG12	Habilidades para realizar análise sobre indicadores e resultados da empresa para tomar decisões sobre possíveis mudanças a serem realizadas	(Gavetti, 2012)
	Análise do ambiente de negócios	VG13	Habilidades para realizar análise sobre o ambiente de negócios da empresa para compreender determinadas situações e tomar decisões mais eficazes	(Helfat e Peteraf, 2015)
	Assessoramento e conhecimento	VG14	Formação de equipes com habilidades e conhecimentos necessários para implementar melhorias organizacionais e operacionais	(Gavetti, 2012) (Eggers e Kaplan, 2013)

Capacidade Gerencial Dinâmica	Construto Microfundamentos	Siglas Variáveis	Descritivo	Autores
Capital social gerencial Adner e Helfat (2003); Teece (2007);	Relacionamento com fornecedores para conhecer novos materiais	VG15	Relacionamento com fornecedores para conhecer novos materiais e produtos disponíveis que possam ser utilizados pela empresa	(Yang, Cozzarin, Peng & Xu, 2021) (Adler & Kwon, 2002) (Adner & Helfat, 2003)
	Relacionamento com fornecedores como parceria de negócios	VG16	Relacionamento com fornecedores em que as partes se reconhecem como parceiros de negócios	(Yang, Cozzarin, Peng & Xu, 2021) (Adler & Kwon, 2002) (Adner & Helfat, 2003) (Ganguly, Talukdar e Chatterjee, 2019)

	Relacionamento com clientes como parceira a longo prazo	VG17	Gestão do relacionamento com os clientes de forma contínua buscando o fortalecimento nas relações comerciais a longo prazo	(Yang, Cozzarin, Peng & Xu, 2021) (Adler & Kwon, 2002) (Adner & Helfat, 2003)
	Relacionamento com foco no cliente	VG18	Relacionamento e interação com os clientes na promoção e adequação dos produtos as necessidades do mercado	(Yang, Cozzarin, Peng & Xu, 2021) (Adler & Kwon, 2002) (Adner & Helfat, 2003)
	Relacionamento com o mercado por meio de canais digitais	VG19	Desenvolvimento de canais digitais para relacionar-se com mercado	(Yang, Cozzarin, Peng & Xu, 2021) (Adler & Kwon, 2002)
	Relacionamento com entidades empresariais	VG20	Desenvolvimento de relacionamentos com entidades empresariais para viabilizar oportunidades de novos negócios	(Yang, Cozzarin, Peng & Xu, 2021) (Adler & Kwon, 2002)
	Relacionamento com instituições técnicas	VG21	Desenvolvimento de relacionamentos com instituições técnicas (Sebrae, Senai, etc) para viabilizar tecnologias para realizar melhorias na empresa.	(Yang, Cozzarin, Peng & Xu, 2021) (Adler & Kwon, 2002) (Ganguly, Talukdar e Chatterjee, 2019)
	Relacionamento com empresas de consultoria	VG22	Desenvolvimento e gestão de relacionamentos com empresas de consultoria para viabilizar a implementação de adequações e soluções para aproveitar as oportunidades	(Yang, Cozzarin, Peng & Xu, 2021) (Ganguly, Talukdar e Chatterjee, 2019)
	Gestão participativa com colaboradores internos	VG23	Relacionamento aberto e participativo entre a gestão e os colaboradores para desenvolver melhorias e adequações junto aos processos da empresa	(Yang, Cozzarin, Peng & Xu, 2021) (Zhang et al., 2020)
	Interatividade entre os gestores	VG24	Socialização entre os gestores de boas práticas realizadas na empresa	(Adler & Kwon, 2002) (Zhang et al., 2020) (Tsai & Hsu, 2019)
Capital social gerencial estrutural	Comunicação interpessoal	VG25	Fortalecimento da comunicação interpessoal em todos os níveis organizacionais	Independente (Adner & Helfat, 2003)
	Sistema de avaliação de desempenho de	VG26	Utilização de sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores para	(Adner & Helfat, 2003)

	peessoas		desenvolver atividades de melhoria profissional	
	Suporte intermediário do setor de recursos humanos	VG27	Interatividade entre a área de gestão de pessoas e os colaboradores da empresa	(Yang, Cozzarin, Peng & Xu, 2021) (Tsai & Hsu, 2019)
	Troca de informações e experiências	VG28	Utilização na empresa da prática dos colaboradores trocarem informações, conhecimentos e experiências entre si	(Adler & Kwon, 2002) (Zhang et al., 2020) (Tsai & Hsu, 2019)
	Integração de novos colaboradores	VG29	Integração de novos colaboradores para absorção das tarefas a serem desenvolvidas	Independente (Adler & Kwon, 2002) (Zhang et al., 2020)
	Mentoria de capacitação e suporte a execução das atividades	VG30	Utilização de mentores para suporte e capacitação dos colaboradores na execução de tarefas	(Helfat e Peteraf, 2015) (Adner & Helfat, 2003) (Tsai & Hsu, 2019))
	Reuniões de trabalho para alinhamento das atividades	VG31	Realização de reuniões de trabalho para alinhamento sobre as atividades a serem desenvolvidas na empresa	(Adler & Kwon, 2002) (Zhang et al., 2020) (Tsai & Hsu, 2019)
	Reuniões de avaliação de desempenho das atividades e metas	VG32	Realização de reuniões de trabalho para avaliação do desempenho das atividades executadas	(Adler & Kwon, 2002) (Zhang et al., 2020)
	Internalização da cultura organizacional	VG33	Internalização da cultura e valores organizacionais para envolver e direcionar os colaboradores da empresa	(Helfat e Peteraf, 2015) (Zhang et al., 2020)
	Benchmarking	VG34	Utilização de <i>benchmarking</i> para absorção de boas práticas e captação de ideias potenciais a serem aplicadas na empresa	(Adler & Kwon, 2002)
Capital social gerencial relacional	Fornecedores para desenvolvimento de soluções	VG35	Participação de fornecedores junto aos processos de desenvolvimento de produtos.	(Adler & Kwon, 2002) (Ganguly, Talukdar e Chatterjee, 2019)
	Rede de contatos comerciais empresariais	VG36	Desenvolvimento de rede de contatos comerciais para troca de informações sobre o ambiente de negócios do setor	(Adner e Helfat, 2003) (Yoshida, Gordon, & James, 2021)

	Entidade empresariais	VG37	Participação em entidade empresarial para acesso a informações e desenvolvimento de relacionamentos de negócios	(Adner e Helfat, 2003) (Yoshida, Gordon, & James, 2021)
	Fidelização	VG38	Fidelização de clientes para prover oportunidades de negócios	(Adner e Helfat, 2003)
	Instituições financeiras	VG39	Desenvolvimento de relacionamentos com instituições financeiras para viabilizar fontes de recursos financeiros	(Adner e Helfat, 2003) (Adler & Kwon, 2002)
	Empresas de e-commerce	VG40	Desenvolvimento de relacionamentos com empresas de e-commerce visando obtenção de informações sobre o ambiente de negócios	(Yang, Cozzarin, Peng & Xu, 2021) (Tsai & Hsu, 2019)
	Lojas de varejo	VG41	Desenvolvimento de relacionamentos com lojas de varejo na busca de oportunidade de melhorias para atender ao mercado consumidor	(Adler & Kwon, 2002) (Adner & Helfat, 2003)

Capacidade Gerencial Dinâmica	Construto Microfundamentos	Siglas Variáveis	Descritivo	Autores
Capital humano gerencial Adner e Helfat (2003); Teece (2007);	Capacidade para trabalhar o modelo de negócios	VG42	Habilidades para compreender e viabilizar ações em consonância com a proposta de negócio da empresa	(Helfat e Peteraf, 2015) (Wright, Coff e Moliterno, 2014) Campbell, Coff e Kryscynski, (2012)
	Capacidade de análise do ambiente de negócios	VG43	Habilidades para realizar análises estruturadas sobre o ambiente de negócios para poder tomar decisões sobre possíveis adequações na empresa	(Helfat e Peteraf, 2015) (Bailey e Helfat, 2003)
	Capacidade de análise do mercado consumidor	VG44	Conhecimento para analisar fatores e elementos que envolvem o mercado consumidor para viabilizar adequações e oportunidades	(Helfat e Peteraf, 2015) (Wright, Coff e Moliterno, 2014)
	Capacidade para gerenciar mudanças	VG45	Habilidades para administrar processos de mudanças na empresa	(Helfat e Peteraf, 2015) (Bailey e Helfat, 2003) (Kor e Mesko, 2013)
	Capacidade de planejar	VG46	Conhecimento e experiência para desenvolver e implementar planejamento	(Helfat e Peteraf, 2015) (Wright, Coff e

			na gestão	Moliterno, 2014)
Capacidade de liderança	VG47		Habilidades para exercer liderança na empresa junto as equipes e pessoas	(Adner e Helfat, 2003) (Wright, Coff e Moliterno, 2014) (Kor e Mesko, 2013)
Capacidade de motivar a equipe	VG48		Habilidades para motivar e direcionar as equipes de trabalho em executar as tarefas com competência e comprometimento.	(Helfat e Peteraf, 2015) (Kor e Mesko, 2013)
Capacidade de comunicação	VG49		Habilidades em usar comunicação assertiva junto as equipes de trabalho.	(Adner e Helfat, 2003) (Kor e Mesko, 2013)
Capacidade de resolução de problemas	VG50		Habilidades para resolver problemas junto a processos, tarefas, atividades	Independente (Adner e Helfat, 2003) (Kor e Mesko, 2013)
Capacidade de relacionamento	VG51		Habilidades para gerar e manter relacionamentos construtivos de longo prazo	(Adner e Helfat, 2003) Campbell, Coff e Kryscynski, (2012)
Conhecimento na área administrativa	VG52		Conhecimento sobre ferramentas e métodos administrativos para aplicabilidade junto a atividades na empresa	(Helfat e Peteraf, 2015) (Adner e Helfat, 2003)
Conhecimento sobre o mercado digital	VG53		Conhecimento sobre o funcionamento do ambiente digital e as formas de utilização	(Wright, Coff e Moliterno, 2014)
Conhecimento sobre o setor de atuação	VG54		Conhecimento e experiência sobre o setor de atuação da empresa	(Helfat e Peteraf, 2015)
Conhecimento sobre área técnica	VG55		Conhecimento sobre a área técnica facilitando a compreensão sobre o linguajar e as formas de execução das atividades	(Adner e Helfat, 2003) (Wright, Coff e Moliterno, 2014)
Flexibilidade	VG56		Habilidades para analisar situações sendo flexível e adaptativo	(Adner e Helfat, 2003) (Bailey e Helfat, 2003)
Proativo	VG57		Habilidades para agir de forma antecipada	(Adner e Helfat, 2003)
Implantar inovações	VG58		Habilidades para analisar e implementar inovações organizacionais	(Adner e Helfat, 2003) (Wright, Coff e Moliterno, 2014)

Capítulo 5

CONSIDERAÇÕES FINAIS DA TESE

As pequenas empresas desempenham um papel crucial nas economias locais e nacionais, contribuindo significativamente para a geração de emprego e renda, a oferta de produtos e serviços customizados, a agregação de valor e a melhoria da qualidade de vida nas comunidades em que atuam. No entanto, enfrentam desafios estruturais importantes, como a limitação de recursos e a presença de estruturas organizacionais mais enxutas, o que as diferencia das médias e grandes empresas. Diante disso, torna-se fundamental que essas organizações desenvolvam capacidades para responder às mudanças ambientais e se manterem competitivas, promovendo, assim, o fortalecimento e a sustentabilidade das economias em que estão inseridas.

Neste contexto, a presente tese adotou como referencial a Teoria das Capacidades Dinâmicas de Teece (2007), com o objetivo de verificar e compreender como essas capacidades são utilizadas por gestores e pequenas empresas, tanto no nível organizacional quanto no gerencial. O primeiro estudo, de natureza qualitativa, identificou e mapeou a aplicação das capacidades dinâmicas organizacionais em pequenas indústrias moveleiras, evidenciando como eventos significativos impactaram o ambiente de negócios e exigiram respostas adaptativas. Observou-se que tais empresas mobilizam capacidades de detecção, apreensão e transformação, sustentadas por microfundamentos específicos.

O segundo estudo também qualitativo, concentrou-se nas capacidades gerenciais dinâmicas, buscando identificar como os gestores recombina recursos e

competências diante das mudanças inesperadas do ambiente de negócios. Foram mapeadas as formas como as capacidades de cognição gerencial, capital social e capital humano são priorizadas e operacionalizadas pelos tomadores de decisão nos pequenos negócios.

Por fim, o terceiro estudo, de abordagem quantitativa e abrangência nacional, investigou o uso e os efeitos das capacidades dinâmicas organizacionais e gerenciais em pequenas empresas. A partir da análise fatorial exploratória, foram definidos fatores que compõem essas capacidades, permitindo compreender sua estrutura e aplicação prática no cotidiano das organizações.

Os resultados obtidos ao longo dos três estudos evidenciam que as pequenas empresas e seus gestores utilizam, ainda que de forma contingencial e adaptada, diferentes combinações de capacidades dinâmicas para responder aos desafios do ambiente de negócios. Compreender essas práticas possibilita oferecer subsídios teóricos e práticos para o fortalecimento da gestão estratégica em pequenos negócios, ao indicar quais conjuntos e microfundamentos devem ser priorizados na busca por desempenho superior e desenvolvimento sustentável.