

# ASSOCIAÇÃO ENTRE CAPACIDADES GERENCIAIS E DESEMPENHO MEDIADAS PELA INCERTEZA AMBIENTAL: UM ESTUDO NA AGROX

Elvis Silveira-Martins\*  
Paula Medina Tavares\*\*

**RESUMO:** O objetivo da presente pesquisa é o de associar capacidades gerenciais com o desempenho, além de verificar a existência de mediação da incerteza ambiental, através da percepção de colaboradores ocupantes de cargos estratégicos em uma grande empresa volta ao segmento do agronegócio. A metodologia utilizada foi alicerçada na pesquisa quantitativa, valendo-se do método *survey* e com uma amostra de 98 colaboradores. Os resultados apontam para uma relação positiva entre as capacidades gerenciais e o desempenho da empresa. Estes resultados estão coerentes com as teorias que sustentam a necessidade de investimento constante nas práticas gerenciais, em especial em: controle de custos, gestão financeira, gestão de pessoas, controles sobre vendas/lucros e planejamento e definição de metas, para obtenção de melhores resultados organizacionais. Tal procedimento coaduna com as ações da Agrox. Ademais, identificou-se a influência da incerteza ambiental sobre o desempenho. Observou-se, portanto, que embora a Agrox, nos últimos exercícios, tenha obtido crescimento em termos de desempenho financeiro, se não obter informações e monitorar o ambiente, poderá ter este processo revertido e/ou estagnado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Capacidade Gerencial; Desempenho Organizacional; Incerteza Ambiental.

## THE ASSOCIATION BETWEEN MANAGEMENT ABILITIES AND PERFORMANCE MEDIATED BY ENVIRONMENTAL UNCERTAINTIES: A STUDY ON AGROX

**AABSTRACT:** Current research associates management abilities and performance and verifies mediation in environmental uncertainties through the perception of collaborators with strategic positions in a big agribusiness firm. Methodology was foregrounded on quantitative research by the survey method and a sample of 98 collaborators. Results show a positive relationship between management capacities

\* Doutor em Administração e Turismo, Departamento de Administração e Turismo - Universidade Federal de Pelotas - UFPel, Pelotas (RS), Brasil; E-mail: elvis.martins@ufpel.edu.br

\*\* Graduação em Administração pela Universidade Federal de Pelotas - UFPel, Pelotas (RS), Brasil.

and the firm's performance. In fact, they are coherent to the theories that foreground the need of constant investments in management, with special regard to cost control, financial management, administration, control on sales and gains and planning and aims for the best organizational results. The above procedures meet the activities of the firm Agrox and the influence of environmental uncertainties on performance was identified. Although during the last years Agrox experienced financial growth, the process may be reverted or stopped if information and monitoring on the environment are not obtained.

**KEY WORDS:** Management Abilities; Organizational Performance; Environmental Uncertainties.

## INTRODUÇÃO

Teóricos e empresários da área de estratégia estão cada vez mais engajados na busca e experimento de práticas gerenciais que efetivamente exerçam influência positiva sobre o desempenho das organizações. Tais práticas são exploradas, entre outros fatores, pela necessidade de melhor administrar as incertezas ambientais que interferem nos processos gerenciais, em particular sobre as práticas estratégicas das empresas.

Como suplemento a estas necessidades, observa-se a existência das capacidades dinâmicas como possíveis recursos para o alcance do desempenho, driblando as instabilidades do ambiente. Corroborando este posicionamento, Camargo e Meirelles (2012) definem capacidades dinâmicas como o comportamento organizacional constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, mais importante, melhorar e reconstruir suas capacidades chave em resposta às mutações do ambiente para atingir e sustentar a vantagem competitiva.

Ainda, de acordo com Helfat et al. (2007), para a capacidade dinâmica se tornar uma vantagem competitiva constante e uma cultura de mudança internalizada, necessariamente a organização deve buscar criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente. Segundo esses autores o conceito de capacidade dinâmica inclui três funções: identificação de necessidades ou oportunidades de

mudança; formulação de respostas adequadas para essas necessidades ou oportunidades; e desenvolvimento de cursos de ação. Ressalta-se que estas ações podem interferir no cotidiano da organização, melhorando e tornando mais eficientes e efetivas suas ações e, por consequência, seu desempenho.

No âmbito das capacidades dinâmicas, Desarbo et al. (2006) destacam que estas podem ser divididas em capacidade de relacionamento, capacidade tecnológica, capacidade mercadológica e capacidade gerencial.

Esta última é entendida, basicamente, como sendo a capacidade do gestor de lidar com as incertezas que lhe são ofertadas pelo mercado, formulando alternativas estratégicas que, além de contornar as inconstâncias que lhe são apresentadas, também dificulta a reação da concorrência. Desta forma, a presente pesquisa irá balizar-se nesta capacidade, por entender que é a que melhor se enquadra no cenário do agronegócio, em especial, da proposta de contraponto teórico (incerteza ambiental e desempenho).

Diante deste cenário, objetiva-se com a presente pesquisa correlacionar as capacidades gerenciais com desempenho, mediadas pela incerteza ambiental, da empresa Agrox, com base na percepção dos gestores estratégicos da organização.

Para tanto, o estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. A primeira parte contextualiza e apresenta o objetivo central da pesquisa. Na segunda seção, apresenta-se o conjunto teórico sobre o contexto intelectual onde se empreendeu a pesquisa. Na sequência, aborda-se a metodologia que orientou a pesquisa, ora apresentada. A quarta seção, pondera-se sobre a análise dos dados da empresa pesquisada e, na última seção, à luz da conclusão, tecem-se reflexões e novas direções e possibilidades para pesquisas sobre a temática em epígrafe.

## **2 MARCO TEÓRICO**

A sustentação teórica da presente pesquisa está fundamentada nos conhecimentos de diversos pesquisadores sobre as temáticas capacidade gerencial, incerteza ambiental e desempenho, conforme segue. Ademais, nesta seção pretende-se apresentar, também, o modelo conceitual dos construtos e as hipóteses formuladas, que serão objeto de avaliação.

## 2.1 CAPACIDADE GERENCIAL

Para Collis (1994) a existência de capacidades dinâmicas está relacionada com processos estratégicos e organizacionais ou ainda com a habilidade da firma em desenvolver novas estratégias mais rápido do que os concorrentes por meio do reconhecimento de diferentes recursos de valor.

Neste contexto, observa-se que a empresa deve desenvolver mecanismos internos de aprendizagem e governança do conhecimento refletindo em suporte à existência de capacidades gerenciais. Logo, deve haver um ciclo contínuo de acumulação de experiência através de um processo recursivo que torna a empresa cada vez mais apta a desenvolver capacidades dinâmicas (ZOLLO; WINTER, 2002).

Dentro deste cenário, a importância de processos e rotinas está na responsabilidade de fazer com que as capacidades dinâmicas sejam o resultado de uma hierarquia de capacidades. No nível hierárquico inferior estão as capacidades funcionais ou comuns. Em um nível intermediário encontram-se as capacidades-chave, relacionadas a melhoramentos nos processos de negócio, exploração e seleção de oportunidades. A capacidade dinâmica seria o terceiro nível, o criativo, ou capacidades superiores, que mudam o produto, ou a escala e a base de consumidores (WINTER, 2003).

Além disto, segundo Moura e Lopes (2009) em seu estudo em uma rede de franqueados dos Correios em Minas Gerais, avaliar a capacidade de integrar sistemas de logística, controle de custos, gerenciamento financeiro e de recursos humanos, previsão tributária e gerenciamento de planos de marketing, são essenciais para o desenvolvimento das capacidades gerenciais, demonstrando, desta maneira, indicadores imprescindíveis para um bom desempenho das organizações.

Escobar (2012) ressalta também o papel da capacidade gerencial, principalmente pelo fato do crescimento da empresa não estar apenas limitado ao seu posicionamento no mercado, mas, dependendo também dos recursos que possui e, sobretudo, da maneira como os utiliza e processa. Assim, as capacidades gerenciais apoiam a construção de ativos, tais como: aprendizado contínuo, inovações nos mecanismos internos de gestão, dentre outros.

Assim, observa-se que as capacidades gerenciais devem estar baseadas na gestão e no credenciamento de processos transformando-os em rotinas estratégicas.

Mecanismos gerenciais surgem como ferramentas para a capacidade dinâmica da organização, podendo ser estes: i) desenvolvimento de diversas soluções possíveis para um dado problema; ii) articulação do conhecimento através de discussões coletivas, sessões de esclarecimentos de dúvidas, processos de avaliação de desempenho; ou iii) processos para acumulação de experiência e legitimação dos novos conhecimentos gerados (CAMARGO; MEIRELES, 2012). Outras ferramentas organizacionais especiais são apontadas por Andreeva e Chaika (2006), como grupos de trabalhos multidisciplinares, comitês, delegação de responsabilidades e intensificação da troca de informações entre departamentos.

## 2.2 INCERTEZA AMBIENTAL

A incerteza ambiental apresenta-se nas últimas décadas como um problema para as organizações, tendo sido estudada por diversos autores. Neste contexto, autores como Duncan (1972) e Campos (2007), dentre outros, estudaram conceitos, definições e características relevantes de ambientes e mercados incertos e o impacto destes na realidade das empresas.

Duncan (1972) buscou operacionalizar a incerteza de forma multidimensional, propondo três componentes principais do constructo: (1) falta de informação; (2) falta de conhecimento do resultado de uma decisão (imprevisibilidade); e (3) inabilidade em estabelecer probabilidades. O autor destacou ainda que dentro da teoria das organizações a incerteza ambiental deveria ser compreendida como o grau de imprevisibilidade das mudanças e do grau de dessemelhança dos seus elementos.

O reconhecimento do grau de incerteza permitirá à empresa estabelecer ferramentas de análise apropriadas para a criação da melhor estratégia para determinadas situações. Uma gama de ferramentas está disponível e podem ser empregadas em cada caso, dependendo do nível de incerteza do ambiente, incluindo as corriqueiras, utilizadas em estratégia corporativa, e algumas mais incrementadas tais como: teoria de decisão, teoria dos jogos, planejamento de cenários e modelos dinâmicos, entre outras (JANSEN; ROTONDARO; JANSEN, 2005).

Jansen, Rotondaro e Jansen (2005) analisaram a questão da incerteza no mercado brasileiro. De acordo com os autores, o crescimento dos processos de fu-

sões e aquisições que se articulam entre as organizações globais e empresas que atuam nacionalmente, fizeram com que aumentasse o nível de turbulência e de incerteza dos mercados, demonstrando que as empresas que conseguem obter um bom conhecimento do ambiente em que se inserem podem agir proativamente e influenciar na evolução do sistema.

Para Campos (2007), neste sistema a ação pode estar restrita a três tipos de incerteza: efeito, resposta e de estado. A incerteza de efeito é a incapacidade para prever o efeito de um futuro estado do ambiente na organização. A incerteza de resposta é a incapacidade para prever as consequências prováveis de uma escolha de respostas disponíveis. A incerteza de estado, conceito mais afinado com as abordagens anteriores, é denominada incerteza ambiental percebida e ocorre quando não é possível prever futuras mudanças nos componentes do ambiente ou quando a compreensão sobre as relações entre os componentes é imperfeita.

Baseado em Duncan (1972), Campos (2007) também buscou definir o construto da incerteza como composto de duas dimensões. A primeira (complexidade) refere-se ao número e similaridade dos fatores, eventos ou tendências do ambiente, assim como à amplitude e clareza das relações estabelecidas entre esses componentes ambientais. Essa dimensão diz respeito, em parte, à divisão do ambiente em áreas ou setores.

A segunda dimensão (variabilidade) abarca a frequência com que os componentes ambientais alteram-se, o grau em que essas alterações são discerníveis e a constância com que são consideradas nos processos de decisão e determinação de estratégias organizacionais. O autor, baseado em dados empíricos, defendeu que a segunda dimensão - variabilidade - influencia mais a incerteza percebida que a complexidade. Ao analisar a dimensão da variabilidade distinguiu-a entre a taxa de mudanças e a previsibilidade das mudanças. Assim, mudanças frequentes, contudo previsíveis, influenciam menos a percepção da incerteza ambiental do que alterações pouco frequentes, mas inesperadas (CAMPOS, 2007).

Desta forma, observa-se que estudos sobre o impacto da incerteza do ambiente na estratégia das organizações apontam como causa precípua da incerteza a incapacidade dos gestores para compreender toda informação presente no ambiente em que a empresa está inserida.

### 2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Dentro de um contexto extremamente competitivo e mutável, torna-se essencial analisar o desempenho das organizações diante da capacidade dinâmica e das incertezas apresentadas pelo mercado. A avaliação do desempenho surge então como uma ferramenta essencial, apoiando a análise quantitativa e qualitativa das organizações.

Peleias (1992, p. 114) defende que a avaliação de desempenho pressupõe um referencial ou parâmetro para comparação, contra o qual o desempenho será confrontado - este parâmetro poderá ser expresso tanto em termos físicos ou financeiros, ou ambos. Além disto, é necessário o estabelecimento de um intervalo de tempo para que a avaliação de desempenho possa ser feita - este intervalo permitirá operacionalizar tal avaliação, e não necessariamente significa que as atividades sejam paralisadas para que tal avaliação ocorra.

Assim, o tema desempenho organizacional tem recebido considerável atenção em estudos conceituais e empíricos. Diversos trabalhos abordaram os fatores que afetam o desempenho, enquanto muitos outros endereçaram questões relativas à definição do construto e à sua mensuração. Embora o tema seja bastante relevante, ou talvez em consequência de tal relevância, não se chegou a um consenso sobre como caracterizar o construto desempenho e sobre como mensurá-lo, principalmente por ser um fenômeno complexo e multifacetado, que escapa a uma concepção simplista (CARNEIRO, 2005).

Diferentes pesquisadores têm focado sua atenção em distintos e específicos aspectos do conceito de desempenho. Seja devido a limitações de tempo ou de recursos ou de disponibilidade de dados, seja devido a objetivos específicos de suas pesquisas ou a suas orientações disciplinares, cada autor termina por enfatizar apenas uma ou algumas poucas perspectivas sob as quais o fenômeno do desempenho pode ser entendido (CARNEIRO, 2005).

Diante deste contexto, emergem as seguintes hipóteses para o desenvolvimento da pesquisa: H1) Existe relação entre capacidades gerenciais e desempenho; e H2) A incerteza ambiental media a relação entre capacidades gerenciais e desempenho.

Com a intenção de melhor demonstrar as hipóteses que se procura testar com esta pesquisa, na Figura 1 propõe-se o modelo conceitual com os construtos e suas relações direta (linha contínua) e mediadora (linha pontilhada).

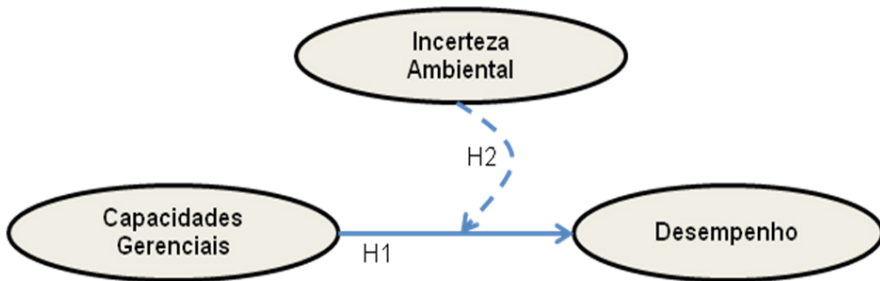


Figura 1. Modelo conceitual de pesquisa  
Fonte: Autores (2014)

### 3 MÉTODO

Esta pesquisa amparou-se na abordagem quantitativa e na estratégia de pesquisa *survey*. O estudo obteve uma amostra intencional de 98 colaboradores da empresa Agrox. Este nome não condiz com o real, em função da solicitação de preservação da identidade da organização.

Os dados foram coletados na matriz e em suas unidades estratégicas de negócios. A Agrox atua no segmento agrícola, sendo concessionária de uma multinacional com sede nos Estados Unidos. O faturamento da Agrox no ano de 2013 é de aproximadamente R\$ 98.000.000,00, um crescimento em torno de 22,5% em relação a 2012. A organização é reconhecida por sua política democrática na formulação de estratégias, onde os atores organizacionais envolvidos diretamente no processo são ouvidos e participam das tomadas de decisão. Por este motivo, procurou-se analisar a percepção do quadro funcional estratégico sobre os construtos que balizam esta pesquisa.

Para a identificação da capacidade gerencial, foi utilizado instrumento desenvolvido por Desarbo et al. (2006). Este questionário foi validado por Carvalho (2011). Para o levantamento dos dados, foi utilizada uma escala de 1 a 6, sendo que



a pontuação 1 foi atribuída à mínima capacidade e 6 à máxima capacidade. Os indicadores referentes à capacidade gerencial foram identificados como de Cg1 a Cg5, conforme pode ser observado no Quadro 1.

**Quadro 1.** Itens construto capacidade gerencial

CONSTRUTO	ITEM
CAPACIDADE GERENCIAL	CG1 Controle de custos.
	CG2 Gestão financeira.
	CG3 Gestão das pessoas que estão envolvidas com a empresa.
	CG4 Controle sobre as vendas e lucros.
	CG5 Habilidade de planejamento e metas.
	CG6 Perceber novos nichos de mercado.
	CG7 Identificar produtos substitutos.

Fonte: Adaptado de Desarbo et al. (2006).

A identificação da percepção do gestor sobre as incertezas ambientais levou em consideração o estudo de Priem, Love e Schaffer (2002), adaptado ao que se pretende nesta pesquisa, que divide as fontes de incerteza em seis aglomerados: a) variáveis econômicas; b) competição; c) custos de produção/vendas; d) recursos humanos; e) atuação do governo; e f) mudanças sociais. A percepção dos gestores com relação à incerteza ambiental foi medida através de uma escala intervalar de 1 a 6, sendo 1 a mínima percepção de incerteza e 6 a máxima percepção de incerteza, sendo que os indicadores foram classificados como Inc1 a Inc30. Este instrumento já fora validado por Silveira-Martins (2012). Os itens que darão suporte ao instrumento podem ser observados no Quadro 2.

Quadro 2. Itens construto incerteza ambiental

(continua)

CONSTRUTO	ITEM
INCERTEZA AMBIENTAL	<b>Inc1</b> Variáveis Econômicas: qual é a percepção do gestor sobre as incertezas advindas da inflação sobre a percepção de valor do produto (preço).
	<b>Inc2</b> Variáveis Econômicas: qual é a percepção do gestor sobre as incertezas advindas das taxas de câmbio.
	<b>Inc3</b> Variáveis Econômicas: qual é a percepção do gestor sobre as incertezas advindas do crescimento econômico.
	<b>Inc4</b> Variáveis Econômicas: qual é a percepção do gestor sobre as incertezas advindas da recessão econômica.
	<b>Inc5</b> Variáveis Econômicas: qual é a percepção do gestor sobre as incertezas advindas das perspectivas de investimento.
	<b>Inc6</b> Competição: qual é a percepção do gestor sobre as incertezas advindas do surgimento de novos concorrentes (nacional e exterior).
	<b>Inc7</b> Competição: qual é a percepção do gestor sobre as incertezas advindas do fortalecimento da concorrência existente.
	<b>Inc8</b> Competição: qual é a percepção do gestor sobre as incertezas advindas do surgimento de produtos novos ou substitutos.
	<b>Inc9</b> Competição: qual é a percepção do gestor sobre as incertezas advindas da mudança no padrão de estruturação comercial dos concorrentes.
	<b>Inc10</b> Competição: qual é a percepção do gestor sobre as incertezas advindas da alteração da expectativa de clientes.
	<b>Inc11</b> Custos de Produção/Vendas: qual é a percepção do gestor sobre as incertezas advindas da disponibilidade e preço de matéria-prima.
	<b>Inc12</b> Custos de Produção/Vendas: qual é a percepção do gestor sobre as incertezas advindas da variação da inflação sobre a matéria-prima.
	<b>Inc13</b> Custos de Produção/Vendas: qual é a percepção do gestor sobre as incertezas advindas do surgimento de novas tecnologias.
	<b>Inc14</b> Custos de Produção/Vendas: qual é a percepção do gestor sobre as incertezas advindas da alteração na qualidade dos produtos.
	<b>Inc15</b> Custos de Produção/Vendas: qual é a percepção do gestor sobre as incertezas advindas da influência de produtos de fora do país.

(conclusão)

<b>INCERTEZA AMBIENTAL</b>	<b>Inc16</b> Recursos Humanos: qual é a percepção do gestor sobre as incertezas advindas da rotatividade dos gestores.
	<b>Inc17</b> Recursos Humanos: qual é a percepção do gestor sobre as incertezas advindas da rotatividade dos trabalhadores.
	<b>Inc18</b> Recursos Humanos: qual é a percepção do gestor sobre as incertezas advindas da qualificação dos trabalhadores.
	<b>Inc19</b> Recursos Humanos: qual é a percepção do gestor sobre as incertezas advindas da qualidade da instrução dos trabalhadores.
	<b>Inc20</b> Recursos Humanos: qual é a percepção do gestor sobre as incertezas advindas da desatualização nas habilidades dos trabalhadores.
	<b>Inc21</b> Atuação do Governo: qual é a percepção do gestor sobre as incertezas advindas das políticas nacionais.
	<b>Inc22</b> Atuação do Governo: qual é a percepção do gestor sobre as incertezas advindas das políticas internacionais.
	<b>Inc23</b> Atuação do Governo: qual é a percepção do gestor sobre as incertezas advindas da infraestrutura (estradas, eletrificação, etc).
	<b>Inc24</b> Atuação do Governo: qual é a percepção do gestor sobre as incertezas advindas das alterações nos impostos.
	<b>Inc25</b> Atuação do Governo: qual é a percepção do gestor sobre as incertezas advindas da legislação (setor/produto).
	<b>Inc26</b> Mudanças Sociais: qual é a percepção do gestor sobre as incertezas advindas das mudanças culturais (valores, hábitos ou costumes).
	<b>Inc27</b> Mudanças Sociais: qual é a percepção do gestor sobre as incertezas advindas das distribuições da riqueza.
	<b>Inc28</b> Mudanças Sociais: qual é a percepção do gestor sobre as incertezas advindas do meio ambiente.
<b>Inc29</b> Mudanças Sociais: qual é a percepção do gestor sobre as incertezas advindas do desemprego.	
<b>Inc30</b> Mudanças Sociais: qual é a percepção do gestor sobre as incertezas advindas das mudanças regionais.	

Fonte: Adaptado de Priem, Love e Schaffer (2002).

Já para levantamento das informações sobre desempenho, o questionário foi desenvolvido a partir de entrevista com o gestor de uma empresa vinícola de

grande porte, presente no Estado do Rio Grande do Sul, adaptado em função do estudo de Gupta e Govindarajan (1984), para mensurar a percepção do gestor sobre a importância e satisfação das variáveis de desempenho. Para tanto, foi utilizada uma escala de 1 a 6, sendo que a pontuação 1 será atribuída à mínima intensidade e 6 à máxima intensidade no desempenho da empresa. Os indicadores foram classificados de Des1 a Des6 (vide Quadro 3). Ressalta-se que este instrumento já foi validado, com adaptações, no estudo de Muniz Filho (2011).

**Quadro 3.** Itens construto desempenho

CONSTRUTO	ITEM
DESEMPENHO	Des1 Lucratividade.
	Des2 Crescimento das vendas.
	Des3 Sucesso na retenção de novos clientes.
	Des4 Faturamento mensal.
	Des5 Desempenho geral.
	Des6 Avanço de mercado/novos mercados (exportação/novas regiões).

Fonte: Adaptado de Gupta e Govindarajan (1984).

Com o intuito de validar o instrumento a ser aplicado junto aos colaboradores, primeiramente foi realizado pré-teste com dois gerentes da empresa. Nesta etapa, o questionário foi respondido e, então, identificados os ajustes necessários para a plena compreensão dos futuros entrevistados. Em um segundo momento, procedeu-se o preenchimento do instrumento, que foi encaminhado por malote, para: matriz, unidade estratégica de negócios 1, unidade estratégica de negócios 2, unidade estratégica de negócios 3.

Para tratamento dos dados optou-se pelo software MPlus®, versão 7, visando à realização da análise fatorial confirmatória (AFC). Segundo Hair et al. (2009), a AFC permite testar o quão bem as variáveis medem o respectivo construto, avaliando analiticamente a teoria conceitualmente fundamentada e explicando como diferentes itens medidos descrevem o objeto de pesquisa.

Posteriormente realizou-se a modelagem de equações estruturais. De acordo com Hair et al. (2009), o modelo é útil para representar as inter-relações de

variáveis entre construtos. Com base neste modelo foi possível estudar as hipóteses e apresentar as considerações finais. O modelo inicial de equações estruturais pode ser visualizado na Figura 2. O ajustamento dos modelos foi avaliado segundo os critérios recomendados pelos mesmos autores: qui-quadrado ( $X^2$ ) não significante; qui-quadrado dividido por graus de liberdade ( $X^2/df < 3$ ); índice de ajuste comparativo (CFI  $> 0,900$ ); índice de Tucker Lewis (TLI  $> 0,900$ ) e erro quadrático médio de aproximação (RMSEA  $< 0,100$ ). Ainda, para mensuração das capacidades mercadológicas, incerteza ambiental e do desempenho foi utilizado estimador de máxima verossimilhança (ML), tendo em vista que os dados apresentaram normalidade, conforme ensinamentos de Kline (2011).

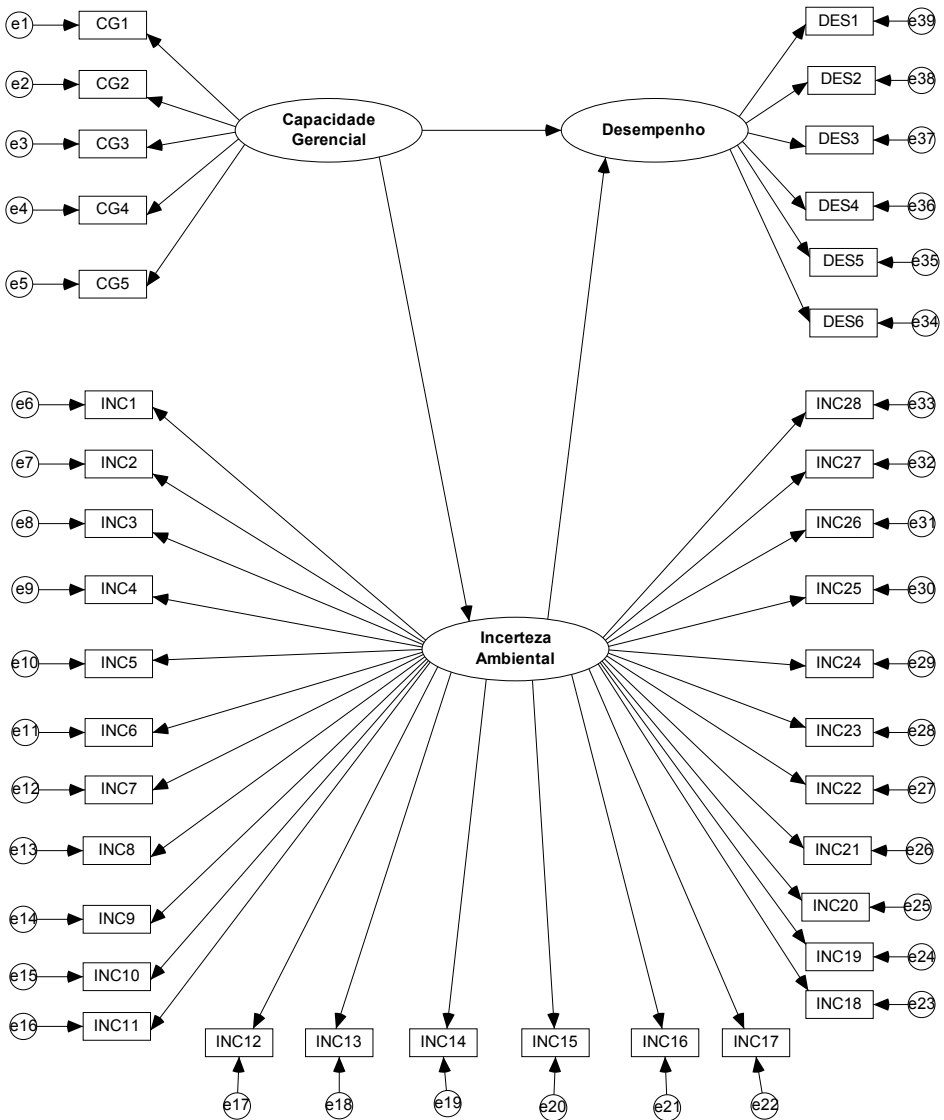


Figura 2. Modelo de equações estruturais inicial  
Fonte: Autores (2014)

Com base na metodologia detalhada anteriormente, a seguir serão tratados e analisados os dados coletados junto à amostra.

#### 4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Ao realizar a análise da assimetria e curtose dos dados referentes aos construtos capacidades gerenciais, incerteza ambiental e desempenho, observou-se que todas as questões mantiveram-se dentro do aceitável para serem considerados dados normais. O parâmetro utilizado para este exame foi o de Kline (2011). Segundo a autora, valores para a assimetria abaixo de 3 são considerados aceitáveis; assim como valores abaixo de 8 são aprovados no caso da curtose.

Desta maneira, valendo-se dos procedimentos identificados na seção métodos, realizou-se a identificação dos índices de ajuste do construto capacidade gerencial. Após o tratamento dos dados, observou-se no modelo intitulado de controle, que o  $X^2/df$  apresentou o valor de 1,111, valor este abaixo do máximo aceitável (3), e significância estatística de 0,351, aceitável para o parâmetro ( $>0,05$ ). Os valores de CFI (0,995), TLI (0,991) e o RMSEA (0,034), refletem um bom ajuste do construto, conforme os valores esperados. Diante destas constatações optou-se pelo modelo de controle, desconsiderando a necessidade de realizar um modelo alternativo para comparação (vide Tabela 1).

**Tabela 1.** Índices da AFC Capacidade Mercadológica

Índice	Modelo de Controle	Modelo Alternativo	Valores Esperados
$X^2$	5,559 (df=5)	-	
$X^2 / df$	1,111	-	< 3
P	0,351	-	> 0,05
CFI	0,995	-	> 0,900
TLI	0,991	-	> 0,900
RMSEA	0,034	-	< 0,10

Fonte: Autores (2014)

Na sequência foi realizada a AFC do construto incerteza ambiental. Com relação a este construto o modelo de controle apresentou o valor de  $X^2 / df$  (2,132) dentro do parâmetro esperado, no entanto com valor de  $p$  discrepante ao parâmetro. Ainda, foi possível observar que os valores de CFI (0,680), TLI (0,654) e RMSEA (0,117) diferem dos valores esperados.

Tendo em vista estes resultados optou-se pela elaboração de um modelo alternativo. Para tanto foram excluídos estes indicadores, com respectivos coeficientes: Inc1 (0,353); Inc2 (0,423); Inc6 (0,542); Inc12 (0,475); Inc13 (0,598); Inc14 (0,577); Inc15 (0,583); Inc16 (0,555); Inc17 (0,603); Inc19 (0,578); Inc23 (0,592); Inc24 (0,605) e Inc25 (0,584). Além deste procedimento, também realizou-se correlações entre os indicadores Inc25 e Inc3; Inc9 e Inc7; Inc27 e Inc8; Inc18 e Inc7.

A partir destas ações, a maioria dos índices passou a apresentar melhor ajuste. O valor do  $X^2$  reduziu-se para (131,411), mas ainda permaneceu significativo ( $0,001 < 0,05$ ); o índice  $X^2/df$  (1,528) manteve-se abaixo do valor máximo tolerado (3), e o CFI (0,923), TLI (0,906) e RMSEA (0,080) passaram a estar abaixo dos valores máximos recomendados. O Quadro 5, apresenta o resumo dos índices do modelo de controle e do modelo alternativo, este último sendo escolhido por conta do melhor ajuste, para a continuidade da pesquisa.

**Tabela 2.** Índices da AFC Incerteza Ambiental

Índice	Modelo de Controle	Modelo Alternativo	Valores Esperados
$X^2$	746,227 (df=350)	131,411 (df=86)	
$X^2 / df$	2,132	1,528	< 3
P	0,000	0,001	> 0,05
CFI	0,680	0,923	> 0,900
TLI	0,654	0,906	> 0,900
RMSEA	0,117	0,080	< 0,10

Fonte: Autores (2014)

Com relação a AFC do construto desempenho, observou-se no modelo intitulado de controle que o  $X^2/df$  apresentou o valor de 1,089, valor este abaixo do máximo aceitável (3), e significância estatística de 0,366, aceitável para o parâmetro ( $>0,05$ ). Os valores de CFI (0,997), TLI (0,994) e o RMSEA (0,030), refletem um bom ajuste do construto, conforme os valores esperados. Diante destas constatações optou-se, a exemplo do construto capacidade mercadológica, pelo modelo de controle, desconsiderando a necessidade de realizar um modelo alternativo para comparação (vide Tabela 3).



**Tabela 3.** Índices da AFC Desempenho

Índice	Modelo de Controle	Modelo Alternativo	Valores Esperados
X <sup>2</sup>	8,717 (df=8)	-	
X <sup>2</sup> / df	1,089	-	< 3
P	0,366	-	> 0,05
CFI	0,997	-	> 0,900
TLI	0,994	-	> 0,900
RMSEA	0,030	-	< 0,10

Fonte: Autores (2014)

Após a realização da análise fatorial confirmatória dos construtos capacidade gerencial, incerteza ambiental e desempenho foi realizada a mensuração dos índices de ajustes do modelo estruturado. O modelo inicialmente proposto (modelo de controle) apresentou um X<sup>2</sup> (517,177) significativo (0,000), provavelmente por conta da amostra utilizada, porém o índice X<sup>2</sup>/df apresentou ajuste aceitável (1,771 < 3). Verificou-se também que o valor de CFI (0,766), TLI (0,739) e o RMSEA (0,097) não atendiam aos padrões recomendados, o que sugeria ajustar também o modelo estruturado, gerando, assim, um modelo alternativo.

Valendo-se desta lógica, após alguns testes e análise das respectivas cargas, foram excluídos os seguintes indicadores, com respectivos coeficientes: Inc26 (0,461); Inc27 (0,421); Inc28 (0,470) e Des6 (0,576). Além deste procedimento, também realizou-se correlações entre os indicadores Des2 e Des5.

A partir destas ações, todos os índices passaram a apresentar melhor ajuste. O valor do X<sup>2</sup> reduziu-se para 281,303, mas ainda permaneceu significativo, provavelmente devido ao tamanho da amostra; o índice X<sup>2</sup>/df (1,385) manteve-se abaixo do valor máximo tolerado, e o CFI (0,894) e TLI (0,0,880) melhoraram ficando próximo do mínimo almejado. O RMSEA (0,069) teve uma pequena redução, mantendo-se abaixo do valor máximo recomendado. A Tabela 4 apresenta o resumo dos índices do modelo de controle e do modelo alternativo, este último sendo escolhido por conta do melhor ajuste para a continuidade da pesquisa.

Tabela 4. Índices do modelo

Índice	Modelo de Controle	Modelo Alternativo	Valores Esperados
X <sup>2</sup>	517,177 (df=292)	281,303 (df=203)	
X <sup>2</sup> / df	1,771	1,385	< 3
P	0,000	0,000	> 0,05
CFI	0,766	0,894	> 0,900
TLI	0,739	0,880	> 0,900
RMSEA	0,097	0,069	< 0,10

Fonte: Autores (2014)

Para avaliar a validade convergente do modelo, foi gerada uma estrutura com as cargas fatoriais padronizadas de cada um dos indicadores. Identificou-se que os coeficientes ficaram acima de 0,500. Tal representação gráfica pode ser visualizada na Figura 3.

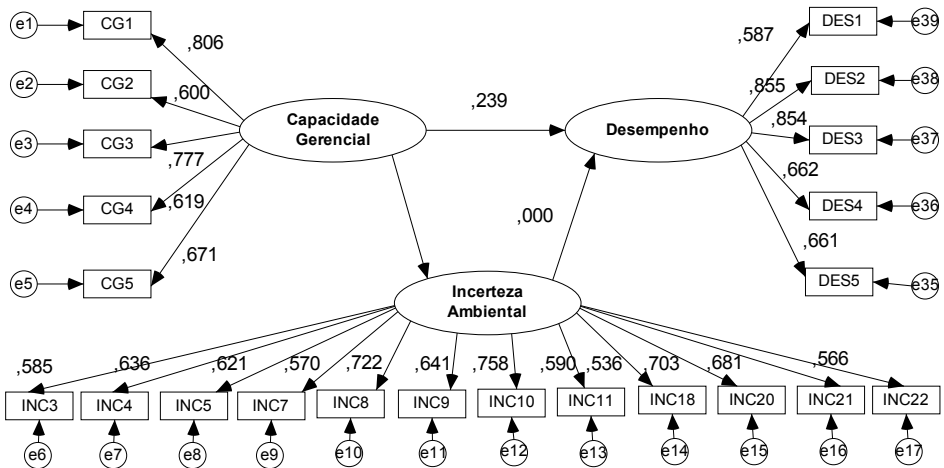


Figura 3. Modelo de equações estruturais final com coeficientes

Fonte: Autores (2014)

Os apontamentos estatísticos coadunam com os apontamentos de Collis (1994) e Winter (2003), quando os mesmos destacam que as capacidades dinâmicas habilitam, através de seus atributos, a empresa a formular estratégias com maior

eficácia que a concorrência. Prova desta constatação é o crescimento do faturamento da Agrox nos últimos anos, em especial nos últimos exercícios onde houve um crescimento de mais de 20% (2012/2013).

Estes resultados estão associados a uma política gerencial apoiada na constante revisão das estratégias formuladas, através da discussão (pesquisas e *workshops*) realizada na empresa. A busca pelo realinhamento estratégico, em função das necessidades do mercado em conformidade com o cenário econômico, é um dos pilares do desempenho da Agrox.

Não obstante, é possível analisar que a capacidade gerencial da Agrox está direcionada ao controle de custos, gestão financeira, gestão de pessoas, controles sobre vendas/lucros e planejamento e definição de metas. Dentre estes apoiadores da capacidade gerencial, identificou-se um desvio padrão médio de 1,102, representando um equilíbrio entre estas práticas. De acordo com Desarbo et al. (2006), estes indicadores refletem a capacidade gerencial de uma organização. Esta análise é reforçada por Escobar (2012), quando afirma que o posicionamento de mercado é apenas um dos indicadores que devem ser levados em consideração, quando analisada a capacidade gerencial, sendo necessária também a interpretação dos recursos que a mesma possui.

Com base nestes apontamentos, em conformidade com os achados estatísticos, destaca-se que a hipótese 1 foi confirmada, sendo que existe uma relação positiva entre a capacidade gerencial (preditora) da Agrox com o seu desempenho (predito).

Na sequência, verificou-se que a incerteza ambiental apresenta-se com uma variável mediadora entre a capacidade gerencial e o desempenho da Agrox. Sendo assim, a hipótese 2 foi confirmada. Este achado coaduna com os apontamentos de Davis et al. (2009), quando afirmam que o desempenho é afetado diretamente por ações que envolvem muitas contingências. Desta maneira, a busca pelo maior número de informações, como destaca Silva e Porto (2009), é fator crucial para amenizar os impactos destas incertezas ambientais.

No caso da Agrox, torna-se importante frisar que, mesmo com as práticas de redimensionamento e ajustes das estratégias, além do desempenho crescente, a empresa continua vulnerável às inconstâncias ambientais, gerando um estado de

alerta organizacional em função do poder de interferência das mesmas sobre as práticas gerenciais.

Objetivando proporcionar uma melhor apresentação das relações testadas, no Quadro 8 são apresentadas as hipóteses, os coeficientes padronizados, o nível de significância, a forma de associação, além do resultado final.

**Quadro 4.** Resumo do teste de hipóteses

HIPÓTESE	COEFICIENTE	P	ASSOCIAÇÃO	RESULTADO
H1	0,239	0,05	Positiva	Confirmada
H2	0,00	1,00	Média	Confirmada

Fonte: Autores (2014)

Com base na revisão bibliográfica, procedimentos metodológicos e análise dos dados coletados, serão apresentadas, a seguir, as considerações finais e sugestões para futuras pesquisas abarcando a temática explorada nesta pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o intento de cooperar com as organizações para a melhoria das práticas gerenciais e, por conseguinte, a obtenção de melhores desempenhos, em específico com uma empresa orientada ao agronegócio, a presente pesquisa procurou associar capacidades gerenciais com o desempenho, além de verificar a existência de mediação da incerteza ambiental, através da percepção dos colaboradores e ocupantes de cargos/funções com influências estratégicas em uma grande empresa voltada ao segmento do agronegócio.

Os resultados apontaram para o fato de que as estratégias formuladas em prol das capacidades gerenciais são preditoras de desempenho organizacional. Desta maneira, o desempenho da Agrox é proporcional ao investimento realizado nas suas habilidades gerenciais, em específico as orientadas ao controle de custos, gestão financeira, gestão de pessoas, controles sobre vendas/lucros e planejamento e definição de metas.

Por outra ótica, foi possível identificar que as incertezas do ambiente influenciam diretamente a relação entre as capacidades gerenciais e desempenho, ser-

vindo de alerta para os gestores, visto que a volatilidade do ambiente poderá neutralizar o poder das capacidades sobre a *performance*. Neste sentido, uma análise cuidadosa e constante sobre variáveis econômicas, competição, custos de produção/vendas, recursos humanos, atuação do governo e mudanças sociais são essenciais para a manutenção do desempenho da organização, sob pena de estagnação e/ou redução ou reversão do desempenho da Agrox.

Recomenda-se para próximos estudos o agrupamento por unidades estratégicas de negócios da Agrox, com a intenção de identificar se este processo de formulação de estratégias se apresenta de maneira homogênea em toda organização. Ademais, pesquisas com outras organizações do mesmo segmento agregarão valor comparativo sobre os resultados aqui apresentados.

Por fim, grafa-se que os resultados ora apresentados devem ser tomados com a devida parcimônia, visto que alguns do modelo geral apresentaram-se abaixo dos mínimos requeridos, o que, de maneira geral, acredita-se ter relação com o pequeno tamanho da amostra.

## REFERÊNCIAS

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

CAMARGO, A. A. B. de; MEIRELLES, D. S. e. Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las? In: ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: EnAnpad, 2012.

CAMPOS, L. F. de B. **Monitoração ambiental realizada por empreendedores em empresas incubadas e graduadas: um estudo empírico.** 2007. 234f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

CARNEIRO, F. P. **Diagnóstico e ações da atual situação dos resíduos de construção e demolição na cidade do Recife.** 2005. 131f. Dissertação (Mestrado em

Engenharia Urbana, Gerenciamento e Planejamento do Uso de Água e Resíduos) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa (PB), 2005.

CARVALHO, C. E. **Relacionamento entre ambiente organizacional, capacidades, orientação estratégica e desempenho: um estudo no setor hoteleiro.** 2011. 210f. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2011.

COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, v. 15, p. 143-152, 1994.

DAVIS, J. P. et al. Optimal Structure, Market Dynamism, and the Strategy of Simple Rules. **Administrative Science Quarterly**, v. 54, p. 413-452, 2009.

DESARBO, W. S. et al. Identifying sources of heterogeneity for empirically deriving strategic types: a constrained finite-mixture structural-equation methodology. **Management Science**, v. 52, n. 6, p. 909-924, 2006.

DUNCAN, J. A **Frequency Dictionary of Portuguese Words.** Dissertation (Ph. D.) - Stanford University, Stanford, 1972.

ESCOBAR, M. A. R. **Relação das capacidades dinâmicas e orientação empreendedora com o desempenho em agências de viagem moderada pelo ambiente organizacional.** 2012. 202f. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2012.

GUPTA, A. K.; GOVIDARAJAN, V. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 1, p. 25-41, 1984.

HAIR, J. F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

HELFEAT, E. C.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE, D.; WINTER, S. G. **Dynamic capabilities: understanding strategic changes in organizations.** Malden: Blackwell Publishing, 2007.

JANSEN, L. K. C.; ROTONDARO, R. G.; JANSEN, J. U. Estratégias de sobrevivência para pequenas e médias empresas em ambientes globalizados: um estudo de caso do setor eletroeletrônico. **Revista Gestão e Produção**, v. 12, n. 3, p. 405-416, 2005.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. [s.l.]: Guilford. 2011.

MOURA, T. N.; LOPES, H. E. G. A aplicação dos tipos estratégicos de Miles e Snow à rede de franquias dos correios em Minas Gerais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

MUNIZ FILHO, L. **O efeito da municipalização na relação entre comportamento estratégico e com o desempenho organizacional**: um estudo setorial nas agências de viagens de Florianópolis e Balneário Camboriu/SC. 2011. 118f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2011.

PELEIAS, I. R. **Avaliação de desempenho: um enfoque de gestão econômica**. 1992. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1992.

PRIEM, R. L.; LOVE, L. G.; SHAFFER, M. A. Executives' perceptions of uncertainty sources: a numerical taxonomy and underlying dimensions. **Journal of Management**, v. 28, n. 6, p. 725-746, 2002.

SILVA, A. A. da; PORTO, E. C. O ambiente organizacional e a percepção de incerteza na indústria de transformação brasileira. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

SILVEIRA-MARTINS, E. **Comportamento estratégico, ambidestria, incerteza ambiental e desempenho no processo de formulação de estratégias de empresas vinícolas brasileiras**. 2012. 152f. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) - Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2012.

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

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

*Recebido em: 16 de maio de 2014*

*Aceito em: 01 de dezembro de 2014*