

**UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – FACE
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DA TIPOLOGIA ESTRATÉGICA E COMPETÊNCIAS
ORGANIZACIONAIS SOBRE O DESEMPENHO: Estudo no setor de joias, semijoias
e bijuterias**

Luiza Chagas de Mendonça

Belo Horizonte – MG
2017

Luiza Chagas de Mendonça

A INFLUÊNCIA DA TIPOLOGIA ESTRATÉGICA E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS SOBRE O DESEMPENHO: estudo no setor de joias, semijoias e bijuterias

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade FUMEC

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações

Linha de pesquisa: Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita

Belo Horizonte – MG
2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M539i Mendonça, Luiza Chagas de, 1989-
A influência da tipologia estratégica e competências organizacionais sobre o desempenho: estudo no setor de joias, semijoias e bijuterias / Luiza Chagas de Mendonça. - Belo Horizonte, 2017.
130 f. : il. ; 29,7 cm

Orientador: José Marcos Carvalho de Mesquita
Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, 2017.

1. Competências essenciais. 2. Comportamento organizacional. 3. Jóias - Comércio. 4. Desempenho. I. Título. II. Mesquita, José Marcos Carvalho de. III. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 65.01

FOLHA DE APROVAÇÃO



UNIVERSIDADE
FUMEC

Dissertação intitulada "A INFLUÊNCIA DA TIPOLOGIA ESTRATÉGICA E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS SOBRE O DESEMPENHO: Estudo no setor de joias, semijoias e bijuterias." de autoria de Luiza Chagas de Mendonça, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. José Marcos Carvalho da Mesquita – Universidade FUMEC
(Orientador)

Prof. Dr. Juvêncio Braga de Lima – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Prof. Dr. José Edson Lara – Fundação Pedro Leopoldo
(Examinador Externo)

Profa. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade
FUMEC

Belo Horizonte, 10 de julho de 2017.

REITORIA

Av. Afonso Pena, 3840 - Cruzeiro
30130-520 - Belo Horizonte, MG
Tel. 0800 0301 200
www.fumec.br

CAMPUS

Rua Colôre, 200 - Cruzeiro
30510-190 - Belo Horizonte, MG
Tel. (31) 3228-3000
www.fumec.br

“Faça o necessário, depois faça o possível e, de repente, você estará fazendo o impossível.”
São Francisco de Assis

“Para os homens isso é impossível, mas para Deus todas as coisas são possíveis.”
Mateus, 19:26

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela intercessão de São Mateus, a quem recorri para me acompanhar nesta jornada acadêmica, protetor da profissão que escolhi para a vida, Administração, na qual agora me torno mestre.

Ao professor doutor José Marcos, conterrâneo de Três Pontas, que, em sua fala serena, me estimulou a concluir esta etapa e com sua experiência me ajudou a construir o aprendizado.

Ao professor Emílio Arruda, que, em sua crítica, me fez apurar o senso acadêmico.

Ao meu pai Luiz, pela inspiração inicial por Administração e pelas idas e vindas na FUMEC, sempre disposto a me auxiliar.

A minha mãe Elisabet, pelo carinho, pelo zelo, pela proteção e pelo suporte para que eu tivesse conforto e saúde durante esse período.

A minha sis Laura pela parceria, pelo companheirismo, pela paciência, pelo impulso, pelas contribuições neste trabalho e pelo exemplo de dedicação para qualquer assunto. Este estudo é para o nosso presente e para o futuro.

Ao querido Flávio, pelo despertar para o mestrado, pelo gosto compartilhado de desafio, pelas orientações, pelas mãos dadas que me incentivaram, sem cessar, a obter o título, pela preciosa colaboração neste trabalho e por ser sempre e o melhor *coach* na vida.

Aos meus amigos, que conviveram com a minha ausência e esperaram com paciência a conclusão desta fase para voltarmos a viver normalmente.

Aos professores e funcionários do curso de Mestrado da Universidade FUMEC – faculdade de Ciências Empresariais, pelos ensinamentos e pelo apoio.

A todos que, com generosidade, empenho e entusiasmo, contribuíram para a concretização deste trabalho.

RESUMO

Observa-se, nos últimos anos, que os conceitos de estratégia e de gestão estratégica alteraram em relação ao controle e à gestão dos processos e indicadores da organização. A alteração está relacionada ao formato como a organização mensura seus resultados, antes somente financeiros e atualmente incluídos novos indicadores relacionados a cliente, aprendizado e processos internos. Alguns estudos apontam que as empresas obtêm melhor desempenho em função dos recursos possuídos por elas que os concorrentes têm dificuldade de imitar. Considera-se como instigante a procura pela resposta do que leva uma organização a ter melhor desempenho que outras, especialmente após a alteração do conceito de que o melhor desempenho poderia ser medido apenas com os indicadores financeiros. O presente estudo analisa a influência da tipologia estratégica e competências organizacionais sobre o desempenho em empresas do ramo de joias, semijoias e bijuterias no intuito de colaborar para a harmonização desses temas. Para atender a este objetivo geral de trabalho, serão classificadas as empresas estudadas de acordo com o perfil estratégico adotado, apontadas as competências organizacionais do ramo estudado, avaliadas com relação à percepção do gestor, o desempenho das empresas e, por fim, identificadas as relações entre os conceitos. Foi realizada inicialmente uma fase qualitativa que pretende identificar as competências organizacionais do ramo e, posteriormente, uma pesquisa quantitativa, aplicando-se um questionário e, por meio da análise dos dados, pretendeu-se identificar as influências e relações dos conceitos. Os resultados mostram que não existe efeito da tipologia estratégica adotada pelas pequenas empresas do setor de joias, semijoias e bijuterias no desempenho. Contudo, as competências técnicas, gerenciais e comerciais têm efeito no desempenho desse setor.

Palavras chave: Estratégias. Competências. Performance. Desempenho. Joias. Semijoias. Bijuterias.

ABSTRACT

It has been observed in recent years that the concepts of strategy and strategic management have changed in relation to the control and management of the organization's processes and indicators. The change is related to the way the organization measures its results, previously only financial and currently included new indicators related to customer, learning and internal processes. Some studies indicate that companies perform better because of the resources they have that competitors find it difficult to imitate. The quest for response is considered to be instigating, which leads one organization to perform better than others, especially after changing the concept that the best performance could be measured only by financial indicators. The present study analyzes the influence of the strategic typology and organizational competencies on the performance in companies of the jewelry, semi-jewelery and costume jewelery industry, in order to collaborate in the harmonization of these themes. In order to meet this general work objective, the companies studied will be classified according to the strategic profile adopted, pointing out the organizational competencies of the field studied, evaluated in relation to the manager's perception, the performance of the companies and finally identified the relationships between the Concepts. A qualitative phase was carried out initially, which aims to identify the organizational competencies of the branch and then a quantitative research, applying a questionnaire and, through the analysis of the data, it is intended to identify the influences and relations of the concepts. The results show that there is no effect of the strategic typology adopted by small companies in the sector of jewels, semi jewels, and imitation jewelry. However, the technical, managerial, and commercial competencies have effect on the performance of this sector.

Keywords: Strategies. Skills. Performance. Performance. Jewelry. Semijóias, Imitation Jewelry.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Ciclo adaptativo	30
FIGURA 2 - Recursos e competências.....	41
FIGURA 3- A cadeia genérica de valor.....	49
FIGURA 4 - Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	50
FIGURA 5 - Estrutura básica do <i>Balanced Scorecard</i>.....	51
FIGURA 6 – Sexo	78
FIGURA 7 – Escolaridade.....	79
FIGURA 8 – Ramo de Negócios.....	79
FIGURA 9 – Tempo de Operação no Mercado.....	80
FIGURA 10 - Modelo hipotético	83
FIGURA 11 - Modelo Estrutural Hipotético	84
FIGURA 12 - Modelo de Mensuração MEE-PLS Caminho Estrutural	85
FIGURA 13 - Resultados do Algoritmo PLS	87
FIGURA 14 - Modelo Hipotético Resultados.....	101

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Transformação da Categoria Perfil Estratégico	77
TABELA 2 - Estratégias Adotadas	82
TABELA 3 – Constructos (Confiabilidade Composta e Validade Convergente) 89	
TABELA 4 – Carga dos Indicadores (Confiabilidade do Indicador)	91
TABELA 5 – Teste de Significância dos Indicadores	92
TABELA 6 – Critério de Fornell-Larcker (Validade Discriminante).....	93
TABELA 7 Cargas Transversais entre Constructos e Indicadores (Validade Discriminante).....	94
TABELA 8 - Diagnóstico de Colinearidade.....	95
TABELA 9 – Teste de Significância do Caminho Estrutural MEE-PLS	96
TABELA 10 – Teste de Significância da Mediação MEE-PLS	97
TABELA 11 – Teste de Significância do Efeito Total MEE-PLS.....	97
TABELA 12 – Coeficiente de Determinação e Relevância Preditiva	98

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Tipologias estratégicas e caracterização	28
QUADRO 2- Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos para os problemas empreendedor, de engenharia e administrativo	35
QUADRO 3 - Principais categorias analíticas da Visão Baseada em Recursos	39
QUADRO 4 - Descrição das categorias das competências.....	40
QUADRO 5 - Categoria de recursos componentes da competência.....	42
QUADRO 6 - Hipóteses e autores de suporte	58
QUADRO 7 - Distribuição da Classificação dos Tipos de Estratégia.....	64
QUADRO 8 - Pesquisa.....	72
QUADRO 9 - Perguntas - Competências.....	76
QUADRO 10 - Poder estatístico da amostra.....	86
QUADRO 11 - Regras para a Avaliação do Modelo MEE-PLS.....	88

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema de pesquisa.....	14
1.2 Definição dos objetivos da pesquisa	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos.....	19
1.3 Ambiência e justificativa da pesquisa	19
1.4 Estrutura do estudo.....	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 Tipologia estratégica.....	24
2.2 Competências organizacionais	36
2.3 Desempenho empresarial	45
2.4. Relação entre perfis estratégicos, competências e desempenho.....	51
2.5. Modelo hipotético de pesquisa	56
3 METODOLOGIA.....	60
3.1 Tipo de pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios.....	60
3.1.1. Quanto aos fins.....	60
3.1.2. Quanto aos meios.....	60
3.2 População e amostra.....	61
3.3. Método para coleta de dados	61
3.3.1. Instrumento para coleta de dados.....	61
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	66
4.1. Pesquisa qualitativa	66
4.1.1. Entrevistas realizadas	64
4.1.2. Análise das entrevistas	67
4.2 Pesquisa Quantitativa	77
4.2.1 Preparação dos Dados	77
4.3 Demografia dos Dados.....	78
4.3.1 Tipologia estratégica adotadas pelas empresas do ramo de joias, semijoias e bijuterias.....	81
4.4 Tratamento dos Dados	82

4.5 Modelo Hipotético.....	83
4.5.1 Modelo Estrutural	83
4.5.2 Hipóteses.....	84
4.5.3 Modelo de Mensuração	84
4.6 Resultados	85
4.6.1 Estimação dos Resultados	85
4.7 Análise dos Resultados	87
4.7.1 Modelo de Mensuração	89
4.7.2 Modelo Caminho Estrutural.....	95
4.8 Avaliação das Hipóteses.....	98
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
5.1 Limitações e dificuldades da pesquisa.....	104
5.2 Contribuições da pesquisa	104
REFERÊNCIAS	106
ANEXOS.....	114
ANEXO A - ENTREVISTA PARA A DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO	114
ANEXO B - Pesquisa.....	116
APÊNDICE 1	130

1 INTRODUÇÃO

A introdução deste trabalho é aberta pela apresentação do problema de pesquisa, objetivos geral e específicos, justificativa e ambiência. Ainda nesta seção será apresentada a contextualização do setor de joias, semijoias e bijuterias no Brasil, suas influências e seu desenvolvimento, e o cenário no qual a pesquisa será desenvolvida.

1.1 Problema de pesquisa

Uma temática presente nos estudos dos últimos anos é o debate sobre as competências organizacionais, que assumiram uma ascensão de importância indo além dos limites da academia, especialmente após a obra de Prahalad e Hamel (1990) a respeito de competências essenciais (FERNANDES, 2006). As origens teóricas do conceito de competência estão entrelaçadas na visão da empresa, baseada em recursos (RBV – *resource based view*) de Penrose (1959), que apresenta o conceito que uma organização pode ser vista como um aglomerado de recursos empregados para gerar riquezas. A partir dessa visão, deriva-se o conceito de competência organizacional que está relacionado ao conjunto de recursos coordenados que afetam o desempenho da organização (PEINADO, 2011).

A estrutura de combinação dos recursos que formam competências passa pela perspicácia das escolhas estratégicas de uma empresa (GAVA NETO, 2009). A abordagem de teorias sobre a estratégia empresarial expõe vários trabalhos que têm por objetivo levantar a evolução histórica dos diversos formatos possíveis e conceitos que a estratégia empresarial pode ser abordada (VIZEU; GONÇALVES, 2010). Observa-se uma inquietação acadêmica a respeito das estratégias adotadas pelas empresas devido aos vários estudos publicados relacionados a alinhamento estratégico (VON NEUMANN; MORGENSTERN, 1944; LAWRENCE; LORSCH, 1967; MILES; SNOW, 1978; PORTER, 1986; MINTZBERG et al, 2000; WHITTINGTON, 2002; MOREIRA; MUNCK, 2010; PEDROSA, 2016). A conceituação de estratégia tem sido relacionada ao alcance de resultados das organizações, e esses estudos possibilitaram uma amplitude de conceito. Hoje o campo da estratégia é vasto e, dessa forma, muitas pesquisas podem ser exploradas a partir desse conceito.

Os conceitos de estratégia e de gestão estratégica alteraram-se significativamente em relação ao controle e à gestão dos processos e indicadores da organização, sendo esta alteração relacionada ao formato como a organização mensura seus resultados. A preocupação inicial dos empresários se pautava principalmente no quesito financeiro (GRANT, 2004), que antes era considerado como garantia de sucesso na organização. De forma tradicional, as empresas mediam, de forma predominante, os resultados financeiros e esses modelos eram insatisfatórios, não somente pelo fato de não contemplarem outras partes interessadas, mas por serem orientados por dados históricos (HENRI, 2004).

Além desse fato, Kennerley e Neely (2002) concluíram que os indicadores financeiros fornecem pouca informação para o desempenho futuro, focam em uma visão de curto prazo e orientam a organização mais para o ambiente interno que para o externo, com pouco ou nenhum foco em concorrentes e clientes e com frequência inibem a inovação. Esse controle financeiro tornou-se um dos pontos para entrar na disputa, uma vez que hoje é necessário foco e estudo por parte dos empresários nas questões estratégicas.

Essa alteração conceitual pode ser observada na ferramenta de mensuração de desempenho denominada BSC (*Balanced Scorecard*) desenvolvida por Kaplan e Norton (1990) quando da publicação de um artigo na Harvard Business Review que, segundo Fernandes (2008), criticava a ênfase exagerada que as empresas davam ao controle de natureza financeira, negligenciando o monitoramento de outras dimensões importantes do desempenho organizacional. Para reduzir essa vertente financista-contábil, propuseram a ferramenta do *Balanced Scorecard* (BSC), ou “painel de controle balanceado”. O intuito era apontar outras dimensões determinantes do desempenho, que podem influenciar os resultados futuros, antes que eles apareçam em balanços e demonstrativos contábeis.

Dessa forma, o BSC é o modelo mais utilizado para organizar as diversas perspectivas do desempenho, uma vez que os estudos de desempenho geralmente se restringem ao conjunto das grandes empresas, além da dificuldade de obtenção de dados financeiros. O BSC fornece a possibilidade de utilização de uma forma de mensuração de natureza subjetiva quando ausentes os indicadores objetivos de desempenho. A investigação do desempenho organizacional das empresas de pequeno porte merece destaque sobretudo pela possibilidade de utilização de formas

de mensuração de natureza subjetiva, quando da ausência de indicadores objetivos de desempenho.

Questionamentos sobre o que diferencia uma empresa com bom desempenho de outra que não obtém o mesmo desempenho, quais os recursos utilizados e/ou empregados coordenados em competências, e a existência de relação com as estratégias adotadas estão sendo investigados pelo meio acadêmico (GAVA NETO, 2009).

No início dos estudos a respeito de estratégia sob a abordagem contingencial (LAWRENCE e LORSCH, 1967), relevante foco foi dedicado a associações entre estratégia, estrutura e ambiente que conduzem a possibilitar desempenho empresarial melhor. No entanto, esses estudos poucas vezes concentram seu foco em específicas combinações de competências individuais relacionadas a estratégias particulares. A ausência desse destaque pode ser em decorrência da circunstância de que as teorias acadêmicas de estratégia empresarial e competências profissionais somente foram se entrelaçando a partir de 2000 (GAVA NETO, 2009). Em relação à estratégia, ensinamentos direcionados à VBR (Visão Baseada em Recursos) (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984) destacam a importância do uso e da articulação dos recursos internos na formação de estratégias, de forma particular, as competências (BARNEY, 1995; MILLS *et al.*, 2002). Essa teoria aponta que as empresas obtêm melhor desempenho em função dos recursos possuídos por elas que os concorrentes têm dificuldade de imitar.

Considera-se como instigante a procura pela resposta do que leva uma organização a ter melhor desempenho que outras, especialmente após a alteração do conceito de que o melhor desempenho poderia ser medido apenas com os indicadores financeiros.

Segundo Gava Neto (2009), com o objetivo de compreender o comportamento empresarial, o tema competências organizacionais, tipos de estratégia e sua relação com o desempenho têm sido objeto de vários estudos. As relações entre as temáticas apresentadas vêm sendo estudadas de maneira menos integrada como nos estudos de Hrebiniak e Joyce (1985) sobre a adaptação da organização frente ao ambiente que aborda como o ambiente influencia as escolhas estratégicas das organizações e também a implicação no desempenho por meio das dimensões estratégicas de Venkatraman e Prescott (1990). A relação entre estratégia e competências aparece

nos estudos de Miller (1982) e Fernandes (2006) que relacionam o ambiente, a estratégia e a performance.

Alguns outros estudos, como o de Grant (1991) e Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000), apontam que a década de 1980 foi marcada pelo desenvolvimento de uma análise estratégica focada principalmente em buscar o elo entre as estratégias da organização e as forças competitivas do ambiente externo, de forma a se obter um melhor posicionamento dos produtos e serviços no mercado. Fato esse que demonstra a relação de estratégia, competência e desempenho.

Dessa forma, verifica-se que as relações entre competência, tipologia estratégica e desempenho têm caminhado na literatura, em sua maioria, como abordagem parcial e assim esse estudo poderá contribuir para a análise conjunta dessas variáveis.

O presente estudo examina a influência dos tipos estratégicos, das competências e desses construtos com o desempenho obtido pelas empresas do ramo de joias, semijoias e bijuterias no intuito de colaborar para a harmonização destes temas.

Em relação à contextualização do ramo estudado, observa-se que, a partir da década de 1990, o comércio brasileiro vem enfrentando grandes desafios, uma vez que, posterior à recessão por sucessivos planos econômicos, em um cenário de ampliação de mercados, durante os anos 1990, voltou a crescer. A liberação das importações quando grandes grupos empresariais estrangeiros iniciaram as atividades no Brasil, com atividades próprias ou em associações com grupos brasileiros e o sucessivo aumento da concorrência interna, são algumas das diversas mudanças que impactaram o comércio (PARENTE, 2000).

O ingresso de lojistas e produtos externos instituíram a necessidade de adaptação para a maior parte das empresas ao passo que, paralelo a isso, algumas empresas brasileiras tiveram seu processo de consolidação acelerado devido a estarem mais preparadas para o crescimento e, em consequência, tiveram seu poder de permuta com fornecedores e com o mercado ampliados. Outro ponto importante foi a estabilidade da moeda no período, o que proporcionou um aumento no faturamento e despertou nas empresas a necessidade de implantar mudanças operacionais com o intuito de alavancar sua competitividade e eficiência.

Nessa circunstância, um novo perfil de consumidor mais consciente de seus direitos, mais informado, com maiores opções de compra, modificou-se para um perfil

mais exigente em suas escolhas e sucessivamente mais disputado pelas empresas. Além de exigir produtos com maior durabilidade, qualidade e bons preços, os consumidores começaram a exigir também bom atendimento. E, nesse cenário, o empresário careceu de adaptar a sua empresa para conquistá-los, buscando atender, da melhor maneira, às suas novas exigências. Dessa forma, fez-se necessária a busca pelo conhecimento de conceitos de gestão mais modernos bem como a procura por definição de estratégias. Atualizar-se em relação ao que alavanca a competitividade é um diferencial para quem busca destaque no mercado (EVANGELISTA, 2009).

O setor da moda não foi uma exceção, coincidentemente, a partir dos anos 1990, tem-se um novo cenário de moda no Brasil devido ao crescimento do segmento têxtil. Em 2004, o Brasil era o quinto maior produtor mundial de confecções (COBRA, 2007) e isso proporcionou uma divulgação mais intensiva da imprensa sobre o assunto. As modelos brasileiras atraíram olhares estrangeiros para o país e alguns setores complementares, como o de acessórios da moda se desenvolveram em conjunto, compartilhando do crescimento observado.

O mercado da moda tem expressivo número de consumidores, de acordo com estudo do Euromonitor, divulgado na Revista Exame online, em janeiro de 2014. O faturamento do mercado da moda no Brasil (que inclui sapatos, roupas, joias, óculos, dentre outros) quadriplicou na última década.

O ramo de joias, semijoias e bijuterias é um campo rico para o estudo de tipos estratégicos de gestores, desempenho e influência das competências, uma vez que é um setor que apresenta inovações constantes devido à velocidade nas respostas ao mercado, sendo assim dinâmico, necessitando de desenvolvimento de competências e de análise de todas as variáveis em conjunto para obtenção do melhor desempenho (ALBUQUERQUE, 2009). Dessa forma, a pergunta de pesquisa que se torna necessário responder é: Quais as competências organizacionais, o tipo de estratégia predominante no setor e a influência desses construtos entre si e no desempenho das empresas do ramo de joias, semijoias e bijuterias?

1.2 Definição dos objetivos da pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é examinar a influência de tipos estratégicos e competências organizacionais e destes construtos no desempenho obtido pelas empresas do ramo de joias, semijoias e bijuterias.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são descritos a seguir:

- Identificar as competências organizacionais das empresas do ramo de joias, semijoias e bijuterias;
- Classificar as empresas estudadas de acordo com a tipologia estratégica adotada, segundo o modelo de Miles e Snow;
- Avaliar a influência dos tipos estratégicos no desempenho;
- Avaliar a influência dos tipos estratégicos no desempenho, quando mediados pelas competências;
- Avaliar a influência dos tipos estratégicos nas competências e;
- Avaliar a influência das competências no desempenho.

1.3 Ambiência e justificativa da pesquisa

O ramo de joias, semijoias e bijuterias, como citado anteriormente, se caracteriza pelo dinamismo influenciado pela velocidade que as empresas devem retornar às necessidades do mercado. A compensação realizada pelos consumidores de prazer, de satisfação em relação à aquisição de produtos pode ser observada tanto no público feminino quanto masculino, inclusive relacionado à compra de acessórios.

Além disso, a influência social atual da beleza exterior contribui para o consumo de acessórios e sucessivamente para o crescimento do mercado de joias, semijoias e acessórios. São fatores de sucesso no ramo a capacidade do empresário em acompanhar a moda e em explorar vários canais de vendas; o empresário que se adianta em relação às tendências. Após o momento de produção, o desafio está ligado à distribuição das peças até o mercado consumidor. Alguns empresários,

especialmente os mais inexperientes, não se atentam para a amarração da área de vendas com a da produção (ALBUQUERQUE, 2009).

Segundo Masi (2009), o mercado de semijoias e bijuterias está fortemente ligado à emoção dos consumidores que desenvolvem uma ligação de afeto com as peças vendidas e compradas. Os produtos, na maioria das vezes, têm preços acessíveis e atraentes. Para o empreendedor, o negócio é de alta rentabilidade, pois não exige altos investimentos ou maquinário e tecnologia sofisticadas, porém é dependente de criatividade e design.

Segundo dados do SEBRAE em 2009, as vendas anuais relacionadas a bijuterias montadas movimentam US\$ 45 milhões. Em relação às vendas de peças folheadas a prata ou ouro, somam US\$ 55 milhões.

De acordo com o estudo setorial comércio varejista de acessórios, feito pelo Sebrae, a cadeia produtiva do setor em 2012, contemplava 3.900 empreendimentos industriais e um faturamento anual de R\$7,5 bilhões e um crescimento de 11,1% em 2012 comparado a 2011. Apesar de ter ocorrido um crescimento médio de 2% nos anos de 2003 a 2012, o setor teve uma redução de 10,9%, se comparado a base de 2012 com 2008, concentrado nas micro e pequenas empresas.

Segundo Ramalho (2016), o mercado de moda apresenta um número expressivo de consumidores. O faturamento do mercado da moda (que inclui sapatos, roupas, joias, óculos, dentre outros), segundo dados da consultoria Euromonitor, divulgado na Revista Exame online, em janeiro de 2014, quadruplicou na última década, chegando a 140 bilhões de reais em 2013, fazendo com que o Brasil ocupasse o 5º lugar no ranking de consumo da moda.

Segundo Dino (2016), o ramo da moda é uma das áreas que dita o ritmo da economia mundial. Isso pode ser percebido nos desfiles de grandes grifes e estações do ano que são responsáveis por transações milionárias entre as marcas e os estilistas. O setor têxtil e as confecções, os calçados, os couros e as joias geram 2,4 milhões de empregos no país, dando expressividade ao setor da moda diante da economia e desenvolvimento do país, demonstrando forte indício que o setor da moda é um diferencial para a economia. Nesse contexto, visto a importância do setor para a economia brasileira, justifica-se o estudo do tema.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Gemas e Metais (IBGM), em estudo divulgado em 11 de maio de 2016, após três anos consecutivos de queda, o preço do ouro iniciou 2016 com boas expectativas influenciado pelo aumento das

incertezas geopolíticas e a redução do crescimento chinês que refletiram na procura, e consequente elevação nos preços do metal. Citado pelo estudo do IBGM, GFMS aponta que os cinco países principais produtores de ouro são China, Austrália, Rússia, Estados Unidos, Peru, estando o Brasil na décima segunda posição. O estudo aponta ainda que, embora o custo de produção de ouro tenha apresentado redução de 5% em 2015 em relação a 2014, não houve aumento significativo na produção durante o mesmo período.

Em relação à fabricação mundial de joias, a maior redução na demanda se deu na joalheria, motivada, principalmente, pela queda no consumo chinês. No entanto, os bancos centrais e o mercado financeiro global registraram aumento na procura pelo metal. O Brasil evoluiu na fabricação em toneladas de 17,7 em 2009 para 15,8 em 2015 passando pelo ápice 25,1 em 2014 maior no período de 2009 a 2015.

Segundo dados oficiais do Kimberley Process Statistic (2014), citado pela pesquisa do IBGM, apesar de o Brasil não figurar entre os principais produtores de diamantes, seu potencial produtivo poderia elevá-lo à categoria de fornecedor mundial, visto que já foram identificadas importantes reservas no país.

Em relação a semijoias, o Brasil é o 14º no ranking dos exportadores, sendo Limeira, em SP, o principal polo produtor do país. Em 2015, o Brasil exportou R\$ 33,6 milhões que representam 47 toneladas. Em relação a bijuterias, o Brasil exportou R\$ 11,2 milhões que representam 64 toneladas.

O estudo do IBGM apresenta ainda dados do setor no Brasil que apontam que o segmento de bijuterias e folheados apresentou variação de faturamento do varejo, aumento de 12%, em 2015, em relação ao ano anterior. O faturamento do segmento finalizou em R\$ 15 milhões em 2015, sendo R\$ 1,5 milhões de bijuterias e folheados, R\$ 9,9 milhões de joias e R\$ 3,6 milhões de relógios.

Em relação à fabricação de bijuterias e artefatos semelhantes, em 2014 o número de estabelecimentos era 1479 e o número de empregos 8.018 e o de comércio varejista de joias e relógios, 18.303 estabelecimentos e 41.012 empregos.

Em relação às exportações, o estudo aponta que, em 2015, houve redução de 3% em relação a 2014 do valor total exportado pelo Brasil, sendo os principais itens ofensores as pedras em bruto que, após três anos de crescimento, apresentaram redução de 19%, as joias em ouro que fecharam em queda em 2015, mas apontavam para uma recuperação nos primeiros 3 meses de 2016 e o segmento de folheados (semijoias) que apresentou redução de 22% no valor das exportações. Em relação a

esse último item apresentado, a queda de volume foi de 10%, o que pode indicar redução no preço dos produtos e/ou das margens de lucro.

Dessa forma, do ponto de vista prático, as pesquisas relacionadas à estratégia, ao desempenho e às competências do setor abordam o estudo sobre as aglomerações locais comuns nesse ramo, os benefícios e as possibilidades de contribuições dessas aglomerações; as estratégias operatórias frente ao trabalho repetitivo de produção de joias, semijoias e bijuterias; o comparativo de estratégias chamadas de sustentáveis e desempenho exportador; e a implementação de estratégias cooperativas e competitivas.

Assim, observa-se que o presente estudo sobre a influência da tipologia estratégica no desempenho, considerando as competências contribuirá para o mapeamento estratégico do setor que resulta em melhor desempenho, avaliação do perfil estratégico do setor, entendimento melhor sobre o setor de joias, semijoias e bijuterias devido à falta de informações referentes ao objeto e ao problema deste estudo, caracterizando o ineditismo do mesmo.

A relevância deste estudo contribuirá para o aprofundamento do conhecimento do setor estudado, possibilitando um melhor entendimento a respeito das estratégias adotadas, e competências necessárias, dado o ambiente onde estão inseridas o que possibilita competir melhor em relação aos seus concorrentes.

Este estudo, então, preencherá um *gap* relacionado à associação de variáveis comportamentais e à adoção de estratégias influenciada pelo meio em que estão inseridas que podem ou não determinar o desempenho obtido.

Como opção metodológica, a pesquisa pretende analisar empresas do ramo de semijoias, joias e bijuterias participantes de feiras do setor. No site do SEBRAE, são citadas cinco feiras principais do setor:

Feninjer - Principal feira do setor de joalheria da América Latina. Reúne mais de 100 expositores de joias em ouro e prata, gemas e artefatos de pedras, relógios e embalagens. Apresenta, em primeira mão, as novidades e tendências do mercado, com opções para atender os diferentes perfis de consumidores. Acontece duas vezes por ano em São Paulo.

Bijojas – Com quatro edições anuais, o evento reúne produtores e comerciantes do setor de bijuterias, acessórios, joias de prata, de aço, folheados e semijoias de toda América Latina. Tem periodicidade trimestral e é realizada em São Paulo.

Ajorsul Fair Mercoóptica – Voltada para o segmento de joias, relógios e óticas, a feira é realizada anualmente em Gramado (RS), proporcionando oportunidade de negócios para mais de 180 expositores.

Fiba (Feira Internacional de Bijuterias e Acessórios) – Reúne anualmente cerca de 60 expositores e 3 mil lojistas do segmento de semijoias no Rio de Janeiro.

Ajoresp Brasil - Um evento exclusivo para o setor joalheiro. Acontece duas vezes ao ano: março e setembro. É realizado em Campinas (SP) e reúne cerca de 80 expositores a cada edição.

1.4 Estrutura do estudo

O presente estudo foi segmentado em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução em que se aborda o cenário atual, o problema de pesquisa, seus objetivos e a justificativa para a realização do trabalho. O segundo capítulo apresenta uma revisão teórica sobre tipologia, estratégia, competências e desempenho, abordando conceitos, suas características e peculiaridades, encaminhando o leitor a compreender o que está sendo pesquisado. O terceiro capítulo expõe as hipóteses do estudo e os autores que as apoiam, conforme a literatura estudada. O quarto capítulo aborda a metodologia da pesquisa incluindo o método de pesquisa, a população, o instrumento de coleta de dados e os procedimentos de coleta de dados. O quinto capítulo demonstra os resultados obtidos e as análises dos dados. Após os capítulos, a dissertação encerrará com as considerações finais e as referências utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica do estudo é apresentada nesta seção e compreende as temáticas a respeito de competências organizacionais, estratégia e tipologia estratégica e desempenho. Com esse delineamento, pretende-se construir as bases para o presente estudo.

As específicas formas que as empresas organizam seus recursos, formando competências que são as chaves para a sobrevivência da empresa e centrais, para a definição do tipo de estratégia assumida por organizações, que, por sua vez, também são resultado do formato como lidam com os problemas do empreendedor, da engenharia e do administrativo e, sucessivamente, influenciam o desempenho da organização, são a temática central deste estudo, passando pela análise direta da influência das competências no desempenho. (GAVA NETO, 2009; MILLS *et al*, 2002).

2.1 Tipos de estratégia

Alguns autores principais podem ser citados quando a abordagem temática trata do conceito de estratégia. Mintzberg *et al.* (2000) nominaram a esfera de estudo das elaborações das estratégias como sendo um “safari de estratégias” que aponta dez perspectivas distintas de entendimento do termo estratégia. Em linha de pensamento semelhante, Whittington (2002) sugere abordagens distintas que combinarão o grau de deliberação contra a emergência e os objetivos singulares contra objetivos múltiplos, demonstrando diferentes concepções sobre como desenvolver as estratégias. Ao longo dos anos, pode-se observar que o conceito de estratégia é aumentado, criticado e aplicado com enfoques distintos tendo, em cada época, um tema de dominância (GRANT, 2004).

A temática estratégia foi principalmente pesquisada nos últimos anos em empresas de grande porte. No entanto, recentemente, o foco no estudo das estratégias em empresas menores tornou-se mais intensa. (HAYASHI JUNIOR, BARANIUK e BULGACOV, 2007; MIZUMOTO *et al.*, 2010).

Sehnen, Lazzarotti e Bandeira-de-Mello (2010) indicam, por meio de análise recente dos artigos do EnANPAD (Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), nos últimos doze anos, uma redução no uso do paradigma de Porter como veio principal das pesquisas sobre estratégia.

Gimenez *et al.* (1999) apontam que a classificação de Porter (1986) para o estudo de pequenas empresas não se mostra adequada, uma vez que todas as organizações se enquadrariam na estratégia de foco e apontam, então, a taxonomia desenvolvida por Miles e Snow (1978) de estratégias abrangentes considerada relevante para a análise do comportamento das estratégias de pequenas empresas.

As organizações que adotam diferentes respostas aos desafios ambientais e à tipologia de Miles e Snow (1978) vêm sendo bastante utilizadas para classificar tais respostas e deve-se ao fato de a possibilidade de generalização, além de atender aos requisitos de uma tipologia útil, que, segundo Meyer *et al.* (1993), consiste em contemplar, em sua estrutura, múltiplos atributos e cada um dos tipos que a compõem estarem baseados em evidências empíricas. A teoria de Miles e Snow (1978) foi escolhida, neste estudo, pois sinaliza relacionamentos em meio à estratégia, à estrutura e aos processos que aceitam a identificação das organizações como o de todos os agregados e em influência mútua com seus ambientes. Atinge as atitudes dos gerentes em relação às políticas e às ações dos gestores, em relação à aceção e à implementação de estratégias (GIMENEZ, 1999).

Segundo Miranda (2013), a literatura sobre os vários tipos de orientação estratégica oferece maior atenção ao modelo de Miles e Snow. Esse é considerado como apropriado para o estudo do comportamento estratégico em micro e pequenas empresas, tendo sido testado por diversos autores (BAHAEE; PRASAD, 1992).

Os estudos de Mintzberg, sobre a estrutura da organização, foram confrontados por Doty, Glick e Huber (1983) com o modelo de estratégia, processo e estrutura de Miles e Snow, concluindo que os resultados encontrados não estão evidentemente de acordo com Mintzberg. A aplicação da teoria de Miles e Snow por Floyd e Wooldridge (1992) foi utilizada no estudo das gerências de 25 organizações.

A partir do trabalho teórico resultante do estudo do comportamento de quatro indústrias (eletrônica, de editoração de livros acadêmicos, hospital e alimentícia) deu início ao desenvolvimento da teoria de Miles e Snow. Por meio desse estudo, tornou-se possível classificar as empresas conforme sua orientação estratégica e presumir a associação da estratégia utilizada com as características estruturais. Miles e Snow (1978) alegam que as empresas podem fazer uso de quatro tipos de estratégias denominadas defensiva, prospectora, analítica e reativa, com o intuito de solucionar três problemas do ciclo adaptativo imposto pelo ambiente: o problema empreendedor, o problema de engenharia e o problema administrativo.

Miles e Snow (1978) apontam que as escolhas estratégicas da administração moldam a estrutura e o processo da organização. Na visão deles, a estratégia é um modelo, padrão ou fluxo de decisões maiores ou menores sobre possíveis domínios futuros da organização. De forma complementar, essas decisões somente obtêm significado quando implementadas por meio da estrutura e dos processos da organização. Conceitualmente, é possível associar estratégia a intenção e estrutura à ação, no entanto, devem ser alinhadas de forma devida para que uma organização seja eficaz (PEDROSA, 2016).

Se não houver alinhamento interno entre estratégia organizacional e as competências a serem adotadas, não se torna possível pensar em real eficácia e alta alavancagem. É necessário que a organização analise suas capacidades e recursos internos ao formular suas estratégias, a fim de definir quais competências organizacionais devem ser desenvolvidas para que se atinjam os objetivos estratégicos. Dessa forma, para concretizar a estratégia, a organização deve obrigatoriamente impulsionar as competências organizacionais que constituam seu diferencial competitivo e facilitem o alcance dos resultados desejados (MOREIRA; MUNCK, 2010; DE BRIDA; SANTOS, 2011). Essa perspectiva elucida a segunda hipótese desse estudo que aponta que os tipos estratégicos influenciam positivamente as competências da organização.

No modelo de Miles e Snow (1978), três tipos de estratégia foram analisados como formas estáveis de organização: defensivas, prospectoras e analíticas. Se houver alinhamento entre estratégia selecionada e processos e estruturas organizacionais, qualquer uma dessas estratégias poderá levar a organização a ser um concorrente ativo de uma empresa em particular e sucessivamente obter um bom desempenho (GIMENEZ, 1999). Drucker (1999) afirma que, a partir de novos modelos de mensuração de desempenho, a estratégia deve acompanhar as mudanças para ser mais efetiva. Essas afirmações acompanham a hipótese de número um deste trabalho que testa a influência positiva do tipo estratégico no desempenho.

A estratégia defensiva é utilizada por empresas que dedicam seu foco principal em otimizar a eficiência de suas operações atuais. É uma estratégia que foca pouco em domínio de produto e mercado por meio de grande ênfase em eficiência. É encontrada em organizações que focam seus produtos/serviços de forma limitada e por meio da oferta de serviços de maior qualidade, produtos superiores e preços mais

competitivos, tendendo a proteger sua *expertise*. Para isso, adotam uma linha de serviços/produtos constante (SILVA FILHO; CÂNDIDO, 2003).

A estratégia prospectora é utilizada por organizações que buscam sempre a inovação, procuram oportunidades de mercado em que testam retornos de produtos e serviços com regularidade. As organizações que utilizam essa estratégia com frequência provocam mudanças e incertezas de mercado para seus concorrentes. Outro aspecto é que essas organizações em geral não são de total eficiência em função de alta preocupação com a procura por novas oportunidades de produto e/ou mercados. Organizações que elegem a estratégia prospectora estão em constante aumento da sua linha de serviços/produtos. Em virtude dessa estratégia, procuram ampliar o mercado por meio da oferta de novos produtos. Mesmo que as ações não sejam lucrativas, dão grande importância ao pioneirismo na oferta de novos produtos/serviços (GIMENEZ, 1999).

A estratégia analítica pode ser definida como uma estratégia mista entre a defensiva e a inovadora. As organizações neste caso operam nos domínios estável e em mudanças dos produtos e do mercado. As empresas que optam pela estratégia analítica mantêm características das duas estratégias citadas anteriormente, tendo uma linha estável e limitada e outra linha de novos produtos/serviços já testados e com êxito em outras empresas concorrentes (SILVA FILHO; CÂNDIDO, 2003).

O não-alinhamento, em meio a estratégia e estrutura, resultará em formas instáveis de organização, que Miles e Snow (1978) chamaram de empresas reativas. A incoerência das estratégias reativas pode surgir de pelo menos três fontes:

- (1) falha da administração na articulação de uma estratégia organizacional viável;
- (2) a estratégia é proferida, porém tecnologia, estrutura e processos não estão atrelados a ela de forma adequada; ou
- (3) a administração concorda com uma associação particular em meio à estratégia e à estrutura, embora essa não seja mais relevante nas condições ambientais.

As características das organizações que adotam essa estratégia são de não se expor no mercado, a menos que ameaçadas por concorrentes. Aparentam um comportamento inconstante e aparentemente uma não estratégia. A estratégia reativa

pode ser definida como uma forma de não estratégia. Neste caso, as empresas observam as mudanças no ciclo adaptativo, no entanto, não são capazes de responder com efetividade a essas mudanças.

No quadro 1, podem ser observadas as tipologias estratégicas e a caracterização elaboradas por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), com a síntese das diferenças entre as categorias estratégicas.

QUADRO 1 - Tipologias estratégicas e caracterização

Tipologia estratégica	Caracterização
Estratégia Defensiva	• Mantém uma linha de produtos e serviços relativamente estável
	• Possuem domínio estreito do produto e do mercado
	• Não tendem a procurar novas oportunidades fora do seu domínio
	• Os gestores são altamente especialistas em sua área de atuação
	• O controle e a tomada de decisão são centralizados
	• As ações estratégicas são direcionadas a garantir uma parcela do mercado, a partir da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e/ou menores preços.
Estratégia Prospectora	• Procura novas oportunidades de negócios, buscando ampliar continuamente sua linha de produtos e serviços
	• Seus gestores são altamente flexíveis quanto à mudança e a inovação
	• As atividades empresariais são descentralizadas
Estratégia Analítica	• Procura manter uma linha limitada de produtos e serviços relativamente estável e ao mesmo tempo, tenta adicionar um ou mais novos produtos e serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor
	• Protegem a posição estável do seu mercado de atuação
	• O controle e a tomada de decisão é centralizada; no entanto, é possível identificar flexibilidade nas ações
Estratégia Reativa	• Não possui habilidade para responder efetivamente às implicações das mudanças ocorridas no seu ambiente
	• Não arrisca em novos produtos e serviços a não ser quando ameaçada por competidores
	• O controle e a tomada de decisão são altamente centralizados
	• A estrutura organizacional é rígida

Fonte: CONANT, MOKWA E VARADARAJAN, 1990.

Estudos mais recentes (GOMES, 2004; MARTINS; SANTOS; BARIANI, 2005; BECKER, 2011; PEINADO, 2011; FERNANDES, 2011; OLIVEIRA CASTRO, 2005; PEDROSA, 2016) têm trazido evidências empíricas adicionais, que confirmam a existência de quatro tipos de estratégia genérica nos mais diversos setores como o de hospitais, empresas de software, petshops, MPEs do setor de e-commerce. Além disso, esses estudos têm demonstrado também que, nos ambientes mais dinâmicos, a proporção de empresas que adotam uma estratégia prospectora é maior, enquanto as empresas defensivas são predominantes em ambientes mais estáveis.

A taxonomia de Miles e Snow (1978) vem sendo testada em relação à sua eficácia e validade (HAMBRICK, 1983; PITTINO E VISITIN, 2009; FISS 2011). Diante desses fatores, observa-se que o modelo de Miles e Snow (1978), quando aplicado à análise de estratégias em pequenas empresas, pode trazer proposições proveitosas.

Segundo Gomes (2004), a adoção de cada estratégia pela organização varia de acordo com as condições ambientais. O processo de se adaptar às condições ambientais é complexo e dinâmico, devendo ser analisado por meio de três problemas maiores (engenharia, administração e empreendedorismo) que influenciam na tomada de decisões. Esses três problemas formam o ciclo adaptativo de Miles e Snow (1978), a saber:

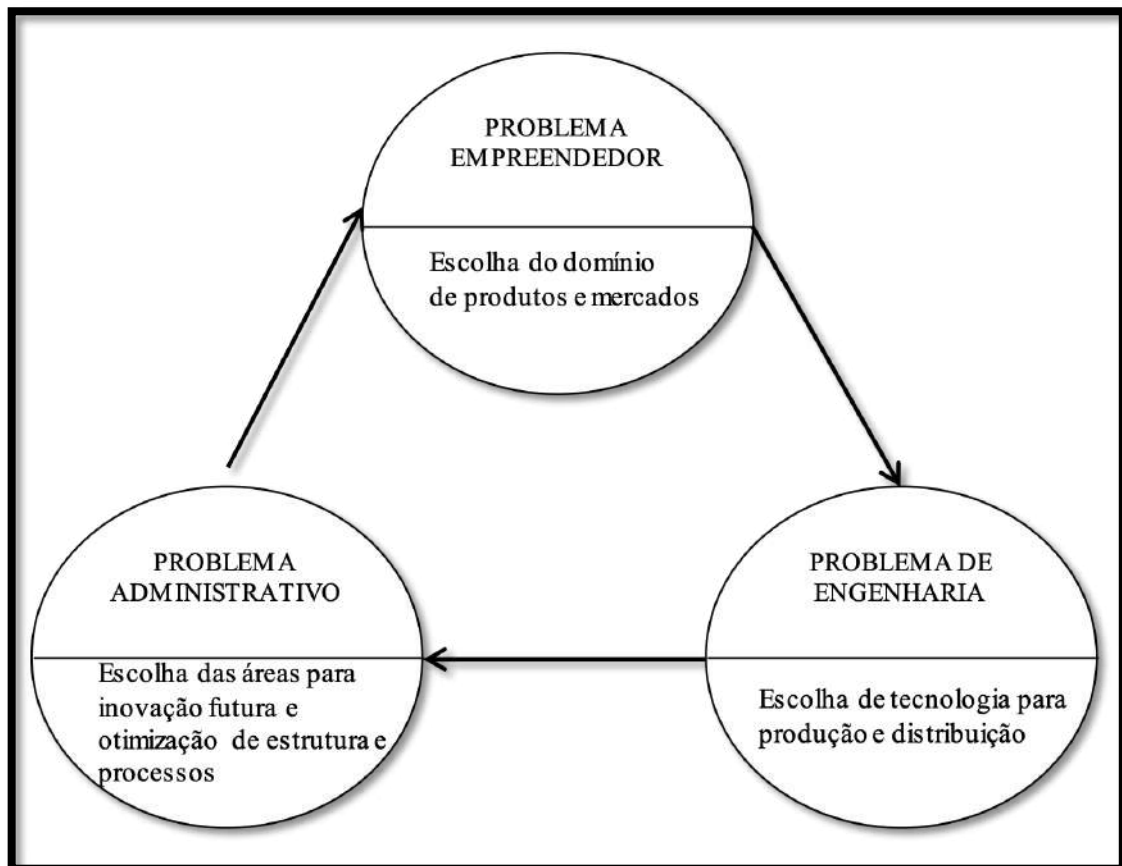
O problema empreendedor se refere à definição da empresa em relação à escolha de um domínio de produto ou serviço para um determinado mercado alvo ou segmento de mercado. Uma organização com mais tempo de mercado está mais suscetível a esse tipo de problema, devido à sua dificuldade de se adaptar a mudanças. Geralmente, isso ocorre em virtude de vícios administrativos adquiridos ao longo dos anos. O problema pode surgir quando a empresa está se organizando para expandir o seu domínio no mercado.

O problema de engenharia consiste na criação de mecanismos capazes de fornecer respostas ao problema empreendedor. A criação desses mecanismos requer seleção de tecnologia adequada para produzir e distribuir os produtos e serviços e para modificar ou criar canais de informação e comunicação para assegurar a adequada operação da tecnologia.

O problema administrativo se refere ao domínio da organização em busca da compreensão e estabilização da estrutura e do processo que resolvem os problemas empreendedor e de engenharia.

Miles e Snow (1978) se referem aos três problemas como elaboradores do ciclo adaptativo e evidenciam o dinamismo com que os três problemas surgem e são tratados pelas empresas. Para o tratamento dos três problemas do ciclo adaptativo, os autores mencionaram quatro tipos de estratégias amplas que as empresas podem adaptar aos problemas mencionados anteriormente. A figura 1 apresenta o ciclo adaptativo de Miles e Snow.

Figura 1 - Ciclo adaptativo



Fonte: MILES; SNOW, 1978, p.24.

A partir dos problemas do ciclo adaptativo e dos tipos de estratégia mencionados, para definir qual estratégia é aplicada à empresa: prospectora, defensiva, analítica ou reativa, aplica-se um questionário baseado no modelo de Miles e Snow (1978). Após a definição, deve ser verificado se a estratégia identificada está de acordo com os interesses da organização; sendo diferente, a entidade deve buscar um consultor da área de estratégia para orientar as mudanças necessárias.

As empresas classificadas como defensivas se comportam em relação ao problema empreendedor de forma que a gerência tenta isolar uma parcela do mercado

total de forma a criar uma gama de produtos ou serviços para um segmento de mercado claramente definido. Um dos principais objetivos no domínio de produto e mercado é o de criar uma carteira de clientes satisfeita, de forma a se manter estável a relação com estes clientes, na tentativa de garantir uma continuidade de produtos ou serviços que foram absorvidos. As organizações defensivas possuem muita habilidade em manter o destaque no mercado escolhido.

O crescimento dessas empresas acontece tipicamente de maneira cautelosa e por meio da penetração em mercados altamente servidos, que possibilitem aproveitar de seu *know-how* adquirido. Para o desenvolvimento de novos produtos, geralmente acontece uma extensão de um produto ou serviço já fornecido.

As soluções encontradas pelas empresas defensivas para o problema empreendedor apresentam como vantagens a experiência adquirida em seu domínio, produto e mercado e, dessa forma, os competidores normalmente encontram dificuldades de afastar esse tipo de empresa do posicionamento no mercado em que atua. Em relação às desvantagens, a visão de viabilidade permanente de um domínio estreito de produto e mercado pode fazer com que estas empresas corram o risco de rápida extinção, caso haja uma importante mudança no mercado.

Em relação ao problema de engenharia, as empresas defensivas procuram como produzir e distribuir bens e serviços da maneira mais eficiente possível. As empresas investem a maioria de seus recursos financeiros e gerenciais na resolução de seus problemas de engenharia e utilizam de forma pesada tecnologias eficientes e de custo baixo. De forma geral, as defensivas adotam uma tecnologia única principal de isolar esta tecnologia de fatores externos. Por isso, é comum a verticalização do processo produtivo apresentando a habilidade de controlar o fluxo de materiais ao longo de toda a cadeia de produção e a habilidade de calcular, de forma precisa, os custos reais de produção. Os benefícios dessas soluções consistem na eficiência resultante de seus processos padronizados e recursos bem utilizados.

Apesar de a eficiência tecnológica ser crítica para o sucesso desse tipo de empresa, os investimentos pesados nessa área podem trazer problemas. O período de *pay-back* para grandes investimentos pode ser longo, forçando a empresa a continuar em seu curso atual de atuação até que os retornos sejam alcançados. Em caso de imprevistos ao longo do período de *pay-back*, os retornos podem não ser alcançados.

Com o intuito de promover a máxima eficiência, as empresas defensivas, para solucionar o problema administrativo, devem seguir a mesma ideia das soluções dadas para os problemas empreendedor e de engenharia. Dessa forma, o uso de mecanismos administrativos, como planejamento, estrutura e controle devem ser consistentes com a maneira como a empresa definiu seu domínio e sua tecnologia produtiva e, dessa forma, fornecer à gerência a possibilidade de administrar todas as operações de forma centralizada.

O corpo de gestores das empresas defensivas geralmente é composto por executivos das áreas financeiras e de operações, que possuem um bom tempo de empresa e foram promovidos de níveis inferiores. Marketing e pesquisa e desenvolvimento normalmente são áreas pouco exploradas nesse tipo de organização, uma vez que essas atividades são pouco exploradas. Os processos de planejamento tendem a ser mais intensivos e orientados à resolução de problemas e não pela busca de problemas, sendo a sequência de planejamento: planejar, agir e avaliar. Essa estrutura é adequada para organizações que possuem uma única tecnologia principal, pois cada unidade desempenha, da melhor maneira, sua parte do processo produtivo.

As empresas classificadas como prospectoras comportam-se em relação ao problema empreendedor ao contrário das defensivas, sendo sua maior competência encontrar e explorar novas oportunidades de produtos e mercados. O desenvolvimento dessas empresas é caracterizado pela diversidade de ofertas que faz ao mercado e não pela velocidade que cresce. Com o objetivo de identificar novas áreas de oportunidade, essas empresas devem desenvolver e manter a capacidade de monitorar uma gama de variáveis ambientais, tendências e eventos.

Essas empresas, com frequência, são as criadoras de mudança nas indústrias em que atuam, uma vez que buscam oportunidades fora de seu domínio principal. As mudanças são uma das principais formas de ganhar vantagem competitiva sobre a concorrência. Como é necessário ter uma alta flexibilidade em todas as operações da empresa, raramente as prospectoras conseguem obter o máximo de eficiência financeira de qualquer produto e mercado selecionado.

Em relação ao problema de engenharia, a escolha do domínio do produto e do mercado das prospectoras não ocorre somente dentro de suas atuais competências tecnológicas. O problema consiste em evitar comprometimentos de longo prazo com uma única tecnologia e a solução é guiada pela possibilidade de quais produtos e

serviços devem ser feitos e não por aqueles que podem ser feitos. As prospectoras fazem uso de pessoas que possuem uma variedade de competências para lidar com as várias tecnologias, uma vez que nas pessoas e não em rotinas ou operações mecanizadas estão as principais tecnologias.

Em relação ao problema administrativo para as prospectoras, trata-se de como facilitar as operações da empresa em vez de controlá-las, uma vez que o encorajamento à mudança se reflete no domínio dessas empresas. O corpo de gestores é normalmente composto por executivos das áreas de pesquisa e de desenvolvimento e marketing e geralmente se engajam em novos problemas ou oportunidades previamente ao término de um planejamento detalhado, sendo a sequência de planejamento: avaliar, agir, planejar.

O problema empreendedor nas empresas classificadas como analíticas tem como solução, neste caso, uma combinação daquelas adotadas pelas prospectoras e defensivas, tendo, portanto, a estabilidade e a mudança quando relacionado a produtos e mercados. As empresas analíticas observam o mercado e, se comprovarem a viabilidade, começam a segui-lo, sendo o principal objetivo adotar as inovações mais promissoras sem incorrer em altos custos com processos de desenvolvimento de novos produtos. O crescimento ocorre pela penetração de mercado.

Em relação ao problema de engenharia, as analíticas buscam alcançar e manter um equilíbrio entre demandas conflitantes de flexibilidade e de estabilidade tecnológica. Este equilíbrio é operacionalizado pela divisão das atividades de forma a se obter uma dupla tecnologia central. As analíticas estabilizam seus processos de forma moderada, fazendo uso de padronização e rotina, mas não ao limite, uma vez que precisam atender a necessidades de diversos inputs.

Quanto ao problema administrativo, este se apresenta como sendo o de diferenciar a estrutura organizacional de forma a acomodar ambas as áreas estáveis e dinâmicas da operação. O corpo de gestores dessas empresas é composto pelas funções de marketing, pesquisa aplicada e produção. O processo de planejamento ocorre de forma distinta dentro da organização, sendo para as áreas mais estáveis de atuação no esquema planejar, avaliar e agir e, nas áreas de desenvolvimento de novos produtos e serviços, mais dinâmicas, ocorre na sequência avaliar, planejar e agir. Para acomodar estabilidade e mudança, de forma simultânea, as empresas analíticas adotam a estrutura matricial.

As empresas classificadas como reativas são instáveis uma vez que não possuem um mecanismo que lhes possibilite responder com consistência ao ambiente. E isso pode ocorrer por três motivos principais: a alta gerência pode não ter alinhado claramente sobre a estratégia da organização manter a estrutura independente das mudanças nas condições do ambiente; a gerência não adequou estrutura e processos para ajustar-se à estratégia; a gerência manteve a estrutura independente das mudanças nas condições do ambiente.

As descrições das tipologias representam o comportamento adaptativo no formato ideal, puro, uma vez que as empresas apresentam traços que as identificam predominantemente em algum dos quatro tipos. Vale ressaltar que a classificação das empresas como defensoras, prospectoras, analistas ou reativas pode sugerir que não há um “meio termo”, porém, é importante reconhecer que os tipos descritos demonstram a situação ideal e que, na análise da pesquisa aplicada, podem ocorrer desvios.

O Quadro 2 mostra como o tipo de estratégia adotado pela organização é caracterizado de acordo com as dimensões dos problemas do ciclo adaptativo.

Quadro 2- Dimensões do ciclo adaptativo e características dos tipos estratégicos para os problemas empreendedor, de engenharia e administrativo

Dimensões	TIPOS ESTRATÉGICOS			
	Defensora	Prospectora	Análítica	Reativa
Problema Empreendedor				
Domínio de produtos e mercados	Estreito e cuidadosamente focado	Amplo em expansão contínua	Segmentado e cuidadosamente ajustado.	Irregular e transitório
Postura de sucesso	Proeminente em "seu" mercado	Ativa iniciação de mudança	Seguidores cuidadosos de mudança	Investidas oportunistas e postura de adaptação
Monitoramento ambiental	Baseado no domínio cuidadoso e detalhado; forte monitoramento organizacional	Orientado para o mercado e ambiente; busca agressiva	Orientado para a concorrência e completo	Esporádico e dominado por tópicos específicos
Crescimento	Penetração cuidadosa e avanços de produtividade	Desenvolvimento de produtos e mercados e diversificação	Penetração assertiva e cuidadoso desenvolvimento de produtos e mercados	Mudanças apressadas
Problema de Engenharia				
Objetivo tecnológico	Eficiência de custos	Flexibilidade e inovação	Sinergia tecnológica	Desenvolvimento e conclusão de projetos
Amplitude tecnológica	Tecnologia única, focal; <i>Expertise</i> básica	Tecnologias múltiplas; avançando na fronteira	Tecnologias inter-relacionadas, na fronteira	Aplicações tecnológicas mutáveis; Fluidez
Anteparos tecnológicos	Programas de manutenção e padronização	Habilidades de pessoal técnico; Diversidade	Incrementalismo e sinergia	Habilidade de experimentar e improvisar soluções
Problema Administrativo				
Coalizão dominante	Finanças e Produção	Marketing e P&D	Pessoal de planejamento	Solucionadores de problemas
Planejamento	De dentro para fora; Dominado por controle	Busca de problemas e oportunidades; perspectiva de programas ou campanhas	Abrangente com mudanças incrementais	Orientado por crises e desarticulado
Estrutura	Funcional; Autoridade de linha	Por produtos e/ou mercados	Dominada por assessores; Orientada por matriz	Autoridade formal rígida; Desenho operacional solto
Controle	Centralizado, formal e ancorado em aspectos financeiros	Desempenho no mercado; Volume de vendas	Métodos múltiplos; Cálculos de riscos cuidados; Contribuição de vendas	Evitar problemas; Resolver problemas remanescentes

Fonte: GIMENEZ, 1999, p.46.

Baseado no modelo de Miles e Snow (1978), um dos objetivos desta pesquisa é classificar as empresas estudadas de acordo com o tipo estratégico adotado, sendo estas empresas micro e pequenas do setor de semijoias, joias e bijuterias e verificar se o tipo estratégico exerce influência sob o desempenho.

2.2 Competências organizacionais

Variados autores na área de estratégia organizacional discorreram na literatura sobre competências associada à Visão Baseada em Recursos (VBR) (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1995; RUGMAN; VERBEKE, 2002). As linhas mais tradicionais de pesquisa sobre as fraquezas e forças organizacionais se edificaram a partir da literatura das competências distintivas propostas inicialmente por Philip Selznick nos anos 50. Subsequentemente, essa perspectiva foi disseminada, especialmente no meio gerencial, por Andrews (1971) e Prahalad e Hamel (1990). Paralelo ao desenvolvimento da abordagem das competências, ocorreu também um aumento na importância dada aos aspectos mais tangíveis das empresas, os chamados recursos controlados pela firma.

O reconhecimento dos recursos organizacionais passou a ser discutido principalmente a partir da obra de Edith Penrose (*The Theory of the Growth of the Firm*) publicada em 1959. Torna-se necessário explicar, entretanto, que a obra de Penrose (1959) não foi, em sua essência, direcionada à construção de um conjunto de preceitos gerenciais voltados para o alcance de vantagem competitiva (MACIEL E CAMARGO, 2009). Rugman e Verbeke (2002) afirmam que a referida autora procurou descrever com rigor somente o processo por meio do qual as organizações cresceram. Barney (1995) afirma que a perspectiva de Penrose (1959) deriva, em grande parte, da visão do economista David Ricardo sobre as consequências econômicas dos recursos naturais.

Para Penrose (1959) e Wernerfelt (1984), o progresso da organização acontece em função do uso que esta faz dos seus recursos produtivos. A expressão VBR – Visão baseada em recursos foi forjada por Wernerfelt em 1984, em um artigo que buscou identificar a correlação entre os recursos e o desempenho das empresas. O ponto em que Penrose (1959) mais avança em relação aos pressupostos centrais da microeconomia neoclássica e traz contribuições sem precedentes ao campo da estratégia é quando a autora estabelece que o crescimento da firma é condicionado

por oportunidades que derivam do uso do conjunto de recursos produtivos controlados pela organização, e pela estrutura administrativa que atua como mecanismo de coordenação desses recursos. Essa visão elucida a terceira hipótese que será tratada por este trabalho que aponta a influência positiva das competências no desempenho.

Um ponto de atenção, quanto ao texto de Penrose (1959), é no momento que ela se propõe a diferenciar tipos de recursos. A autora não apresenta classificação muito estruturada, pois utiliza uma simples divisão entre recursos físicos e humanos. Em prol de uma ampliação da classificação de recursos internos, Barney (1995) propôs a divisão de financeiro, do físico, do humano e do organizacional para tipos de capital. Esse autor considera os ativos, as capacidades, os processos organizacionais, os atributos da empresa, as informações, e outros elementos que são controlados pela empresa como recursos.

Recursos financeiros, como capital do empreendedor, recursos em caixa, capital de acionistas e bancos representam a categoria de capital financeiro. A categoria de capital físico engloba tecnologia física empregada no núcleo operacional da organização, a planta da organização, os equipamentos, a localização geográfica e o acesso a insumos. Aspectos organizacionais como treinamento, inteligência, relacionamentos e *insights* dos membros do corpo diretivo e dos demais níveis hierárquicos representam a categoria do capital humano. A categoria de capital organizacional tem como exemplo os elementos: estrutura formal, planejamento formal e informal, sistemas de coordenação e controle, cultura, reputação, relações informais entre grupos no interior das organizações e relacionamentos Inter organizacionais.

Dessa forma, Barney (1995) conclui que os recursos podem também ser fonte de uma vantagem competitiva sustentável para as organizações. Tais recursos possibilitariam iniciar as estratégias capazes de aumentar a eficiência e a eficácia da empresa com o objetivo de dificultar a imitação pelos concorrentes de seus benefícios, quando de posse e controle de recursos raros, inimitáveis e insubstituíveis. Essa afirmação corrobora com a hipótese “a” deste estudo, derivada da primeira hipótese, que traz o aspecto das estratégias (tipo estratégico), quando mediadas pelas competências influenciam positivamente o desempenho.

Embora a classificação proposta por Barney (1995) ser de grande utilidade ainda permanece certa sobreposição e falta de discriminação entre as categorias da VBR, especialmente quando se procura uma distinção mais clara entre recursos e

competências. Dada a confusão terminológica que envolve os termos recursos, capacidades, competências e ativos, a categoria recursos internos tem sido utilizada para fazer referência a toda gama de ativos tangíveis e intangíveis controlados pela organização.

Alguns outros autores (JAVIDAN, 1998; HELFAT; PETERAF, 2003; HELFAT et al., 2007) propõem o uso de uma classificação como forma de categorizar os diferentes recursos organizacionais. Sanchez (2004), ao buscar maior especificação para as classificações analíticas da VBR, aponta que o construto competência organizacional foca na coordenação de um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis, atividades e habilidades presentes na organização.

Seguindo esse raciocínio, uma competência essencial da organização irá envolver várias competências funcionais, como excelência em serviços, que exige, principalmente, a coordenação das competências funcionais de marketing e gestão de pessoas, que, por sua vez, irá envolver outras diversas competências individuais (conhecimento, habilidades e atitudes). Adicionalmente, é necessário ter em vista que esta coordenação pode envolver diferentes níveis de complexidade e esta será condicionada pelo número de atividades e habilidades a ser coordenado pela organização em determinadas situações (KING; ZEITHAML, 2001; LEONARD-BARTON, 1992; SANCHEZ, 2004).

Prahalad e Hamel (1990), alinhados a VBR, propõem o construto de competências essenciais, aquelas que distinguem as empresas de desempenho superior no mercado, das quais podem ser apropriados três atributos: serem capazes de gerar valor; serem difíceis de imitar; serem passíveis de transferência a outros produtos e serviços da organização. Esse trabalho foi apresentado no artigo "*The core competence of the Corporation*", um dos mais citados segundo Ruas (2005).

Embora a contribuição do estudo de Wernerfelt tenha sido grandiosa, são os trabalhos de Prahalad e Hamel (1990) que transformam a Visão baseada em Recursos em popular. Em seu mais famoso artigo, os autores apresentam as competências essenciais compostas pelo conhecimento coletivo em como coordenar e harmonizar as diversas habilidades e tecnologias da organização de forma a entregar um valor único aos clientes. Outros elementos encontrados são a comunicação, o envolvimento e o comprometimento da empresa em trabalhar através de suas fronteiras organizacionais. Elas envolvem vários níveis de pessoas e funções, sendo comparadas pelos autores a uma grande árvore. O tronco e os galhos principais

formam os produtos essenciais; os galhos menores, as unidades de negócios; e as folhas, flores e frutos, os produtos finais. A competência essencial é o elemento que fornece a nutrição, a sustentação e a estabilidade, situada nas raízes e considerada como a principal fonte de geração de valor e sustentação competitiva da empresa.

As constituições que definem os recursos, as competências organizacionais e as competências individuais constam no quadro 3.

Quadro 3 - Principais categorias analíticas da Visão Baseada em Recursos

Categoria	Descrição
Recursos	Qualquer ativo tangível ou intangível a ser utilizados pelas organizações (BARNEY, 1995; PENROSE, 1959; PRIEM; BUTLER, 2001)
Competências essenciais	Resultado da aprendizagem global da organização que ocorre por meio de seus indivíduos. Centra na capacidade em coordenar habilidades relacionadas aos processos organizacionais e múltiplas tecnologias que permitem o sucesso de uma organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990)
Competências funcionais	Processos administrativos ou capacidades em decisão, implementação e controle relacionadas às principais e mais gerais funções de ordem gerencial. Envolve tanto rotinas organizacionais quanto capacidades dinâmicas (SANCHEZ, 2004).
Competências individuais	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam a realização de atividades em áreas específicas de uma organização (ZARIFIAN, 2001; SANCHEZ, 2004).

Fonte: Revista Brasileira de Gestão de Negócios, 2009

Para os teóricos da VBR, recursos são elementos potenciais cuja simples existência não se demonstra necessariamente como desempenho. É preciso que tais recursos sejam mobilizados e coordenados para garantir o desempenho organizacional. Essa mobilização e coordenação de recursos pode ser denominada competência organizacional (FERNANDES, FLEURY, MILLS, 2006).

Becker, Dutra e Ruas (2008) demonstram como o desenvolvimento de competências organizacionais ocorre simultaneamente com o desenvolvimento organizacional por meio de um estudo de caso em uma empresa automobilística. Grant (1991) acrescenta que a qualidade, o tipo e a quantidade dos recursos disponíveis dirigem-se a impactar na competitividade da organização diretamente. Esse autor aponta alguns fatores para que um recurso consiga manter a sua vantagem competitiva de maneira sustentável:

- i) ser durável, de forma a não se tornar rapidamente obsoleto;
- ii) ser transparente, para que não seja facilmente visível e imitado;
- iii) ser de difícil transferibilidade;
- iv) ser de complexa replicabilidade, limitando, desta forma, a possibilidade de cópia por parte dos concorrentes.

Hafeez *et al.* (2002), por sua vez, classificam os recursos em três subcategorias sendo elas ativos físicos, ativos intelectuais e ativos culturais.

Após o artigo de Prahalad e Hamel, diversos outros autores adotaram, adaptaram e estenderam o conceito sobre competências organizacionais. Para Mills *et al.* (2002), uma competência dentro do contexto organizacional é a habilidade de realizar algo, no sentido que descreva o quão bem (ou não) a empresa desempenha suas atividades. Para eles, a competência pode ser melhor compreendida como uma variável em vez de um atributo, isto é, a organização a possui em certo grau e não algo que a organização tem ou não tem.

As competências podem ser classificadas em cinco categorias conforme descritas no quadro 4 abaixo.

Quadro 4 - Descrição das categorias das competências

Categoria	Descrição
Competências essenciais	Competências e atividades importantes para o nível corporativo, que são chaves para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
Competências distintivas	Competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e, portanto, provê uma vantagem competitiva.
Competências organizacionais	Competências e atividades-chave esperadas de cada unidade de negócios da empresa.
Competências de suporte	Atividade que é valiosa para apoiar uma variedade de outras atividades.
Capacidades dinâmicas	Capacidade de uma empresa de adaptar suas competências com o tempo. É diretamente relacionada aos recursos importantes para a mudança.

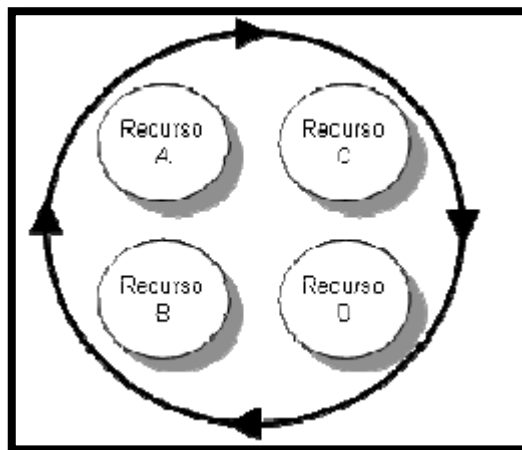
Fonte: Fernandes (2006)

Fernandes (2006) elabora um conceito de competências essenciais que apresenta fatores principais (chaves) de sucesso de uma área, nos quais a organização tem um desempenho superior à concorrência. Esse autor define a competência organizacional como um conjunto de recursos coordenados que garantam à empresa um desempenho valioso em um fator chave ao seu sucesso. Ainda de acordo com esse autor, fatores chave de sucesso é uma expressão advinda da literatura de administração estratégica e sinaliza o fato que há atributos específicos, para cada setor, que as organizações devem atender para permanecer no negócio.

Dessa forma, compreende-se que este conceito está ligado diretamente à percepção de valor para o mercado consumidor, pois a empresa precisa possuir grau superior em um atributo considerado fundamental para o mercado no qual está inserida, para se destacar de seus concorrentes.

Os recursos necessitam ser coordenados para que se transformem em competências segundo Mills et. al (2002). Fernandes (2008), então, propõe que esta coordenação deve ser realizada conforme figura 2.

Figura 2 - Recursos e competências



Fonte: Adaptado de Mills et al (2002) e Fernandes (2008)

Fernandes e Comini (2008) afirmam que, quando adequadamente coordenados e combinados (setas), os recursos originam as competências organizacionais. Os recursos que constituem uma (ou mais) competências podem ser classificados em diferentes categorias. O quadro 5 apresenta a descrição das categorias de recursos.

Quadro 5 - Categoria de recursos componentes da competência

Categoria	Descrição
Tangíveis	Construções, plantas, equipamentos, licenças exclusivas, posição geográfica, patentes, empregados.
Conhecimentos, habilidades e experiências	Conjunto frequentemente não escrito, tácito, cujos possuidores muitas vezes não sabem que têm.
Procedimentos e sistemas	Conjuntos de documentos tangíveis, desde sistemas de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e recompensa, processo de compras etc. embora tangíveis, exigem recursos intangíveis para funcionar eficientemente.
Valores e cultura	Recurso intangível e desenvolvido ao longo do tempo, quase sempre, dependente das atitudes dos fundadores e eventos passados. Incluem memória de incidentes críticos, valores, crenças.
<i>Network</i> (redes de relacionamento)	Grupos de interesse dentro da empresa, <i>networks</i> envolvendo pessoas da empresa com fornecedores, clientes, governo, consultores. Inclui marca e reputação.
Importantes para mudança	Reconhecimento de quando recursos valiosos tornaram-se ultrapassados e necessitam mudar ou mesmo ser destruídos.

Fonte: Adaptado de Mills, Platts, Bourne e Richards, 2002.

As categorias de recursos podem ainda ser classificadas de acordo com a unidade de negócio da empresa, quando do momento dessa classificação for realizada para mapeamento de competências organizacionais e identificação de qual grau a empresa as consideram como significativas (PEINADO, 2011).

Prosseguindo na linha de Fernandes (2006), segundo sua definição, a competência organizacional deve ser valiosa, difícil de imitar e versátil e Mills et al (2002) explicam esses atributos com o intuito de valorar e reconhecer a importância dos recursos: o desempenho viabilizado pela competência oferece uma vantagem competitiva valiosa para o cliente (valor). Essa vantagem deve ser sustentável ou durável, difícil de imitar (sustentabilidade) e esse recurso deve ser versátil e, portanto, útil para várias áreas de produtos e mesmo mercados, devendo prover acessos a novos mercados (versatilidade).

Ruas et. al. (2014) apontam que, ainda que haja enorme difusão do conceito de *Core Competence* (PRAHALAD; HAMEL, 1990) entre gestores de empresas e de repercussão positiva ao redor da proposta de abordagem de estratégia com fundamento em competências da empresa; no Brasil, são muito raros os estudos e relatos acerca das organizações com adoção de princípios e práticas ligadas a competências organizacionais.

A partir de um levantamento em sessenta e seis organizações brasileiras, Comini e Fernandes (2008) constatam que o conceito de competências

organizacionais teria sido esporadicamente adotado entre elas. De forma semelhante, Ruas *et al.* (2010) verificaram uma vasta carência de trabalhos abordando competências organizacionais com base em revisão da literatura acerca da produção científica sobre competências no Brasil no período entre 2000 e 2008. Os trabalhos demonstram que as empresas no Brasil aparentam não considerar o conceito de competências organizacionais e nem a alternativa de melhorar suas condições de competição por meio de fortalecimento.

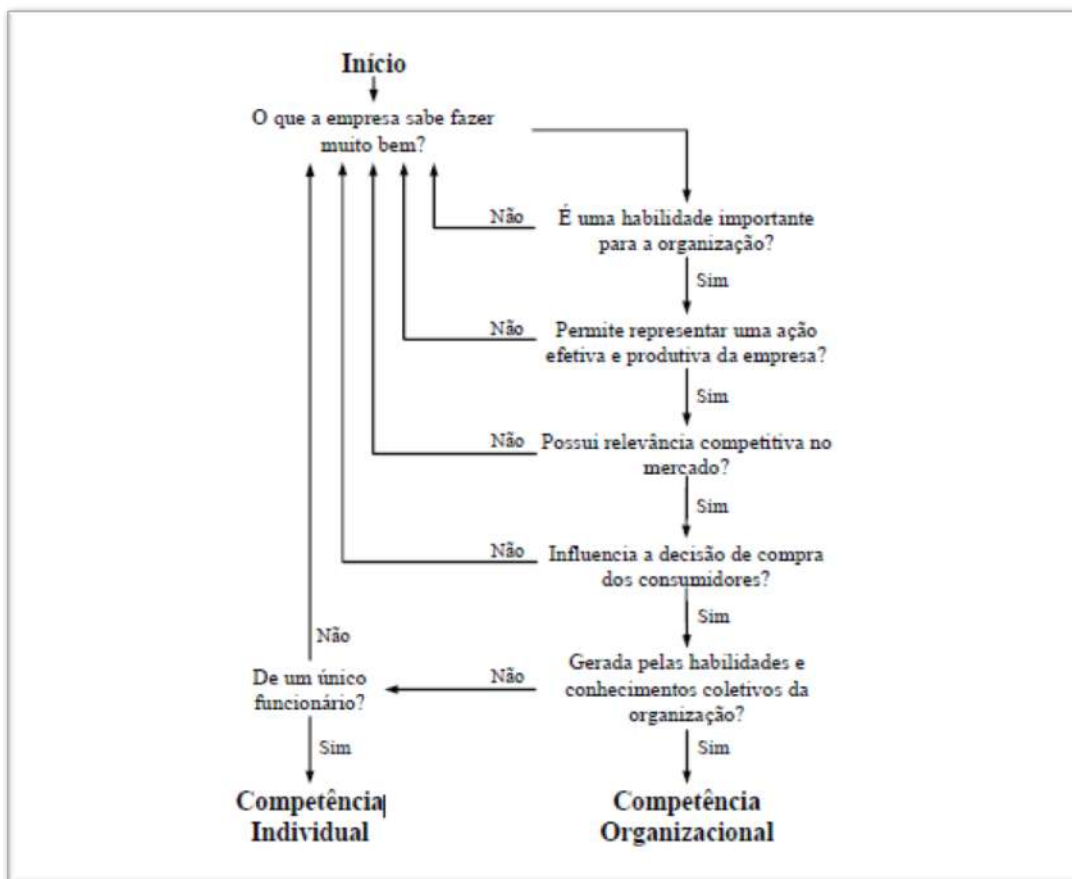
Em seu recente trabalho “A dinâmica das competências organizacionais e a contribuição da aprendizagem: um estudo de caso no setor bancário”, Ruas *et al.* (2014) objetivaram identificar e caracterizar competências organizacionais mais relevantes para a gestão estratégica da área de fomento de uma empresa que atua no setor financeiro. O processo de identificação e de caracterização das competências organizacionais desta organização financeira foi realizado com base em instrumento específico desenvolvido por Kaheler (2013), o que foi inspirado em Javidan (1998) e em King, Fowler e Zeithaml (2002) e, para a análise e a interpretação das informações, se baseou nas orientações de Bardin (2009). O trabalho de Ruas *et al.* (2014) obteve êxito ao utilizar o modelo de Kaheler (2013) e, por isso, será utilizado também nesta pesquisa atual, considerando que um dos objetivos desse trabalho é apontar as competências organizacionais do ramo de joias, semijoias e bijuterias.

Para que chegasse ao instrumento, Kaheler (2013) considerou os conceitos de Javidan (1998) que elaborou um roteiro voltado à identificação de competências organizacionais que se demonstra adequado para investigações acadêmicas, destacando algumas principais questões:

- (a) o que a empresa sabe fazer bem?;
- (b) o conhecimento vinculado a este fazer está presente em apenas uma unidade ou disseminado em toda a organização?;
- (c) o resultado associado a este fazer é melhor que aquilo que fazem os competidores?;
- (d) este resultado é relevante para a competitividade da empresa?;
- (e) as vantagens competitivas identificadas são duráveis em relação às principais mudanças que estão ocorrendo na indústria?.

Ainda neste trabalho, o autor recomenda que sejam envolvidos, nesse processo, gestores que ocupem funções-chave em cada unidade de negócios ou em times multidisciplinares. Kaheler (2013) considera ainda o trabalho de King, Fowler e Zeithaml que, na busca do mesmo objetivo de Javidan (1998), propõem uma estratégia mais simples: (a) levantar uma lista de competências relevantes para o segmento em que a empresa atua e (b) selecionar aquelas com as quais os atores internos e externos à empresa mais se identificam. Propõem ainda extensão do escopo de entrevistados para dirigentes responsáveis pela estratégia da empresa investigada, gestores médios da mesma empresa e atores externos, como clientes, fornecedores e parceiros do negócio. O instrumento desenvolvido por Kaheler (2013) pode ser verificado na figura 2.

Figura 2 – Fluxograma de identificação de competência organizacional



Fonte: Kaheler (2013, p. 93).

Conforme Kaehler (2013), a análise das questões indicadas no instrumento apresentado na Figura 2 revela que elas apropriam certos princípios teórico-empíricos associados à noção de competências organizacionais. Com base nas questões do instrumento e nos respectivos princípios, sistematizam-se as seguintes referências de análise para distinguir uma competência organizacional de uma habilidade convencional, recuperando alguns dos trabalhos que justificam estas referências e adaptando as questões às condições da instituição em análise:

- a) A habilidade analisada é importante para a organização (Prahalad; Hamel, 1990; MILLS et al., 2002; AWUAH, 2007);
- b) A habilidade analisada impacta os fatores críticos de concorrência no setor de atuação da instituição analisada (BARNEY, 1995; HESTERLY, 2007);
- c) A habilidade analisada contribui para influenciar a decisão de compra de clientes (PETTS, 1997);
- d) A habilidade analisada é resultante de uma mobilização de dimensão coletiva e não de uma ação de indivíduos isolados (RUAS, 2005; MICHAUX, 2011).

Considerando que se selecionou o instrumento de Kaheler (2013) como o eixo de investigação acerca das competências organizacionais, serão adotados os critérios anteriormente relacionados como referência da investigação.

2.3 Desempenho empresarial

Das seções anteriores de competências e estratégia, observa-se que esses conceitos levam ao de desempenho. Esse está relacionado aos resultados que uma organização atinge em um período. No entanto, existem diversas áreas de resultados em uma empresa, conforme *stakeholders* com diferentes expectativas e interesses de resultados e muitas vezes conflitantes (CAMERON, 1986). Essa questão remete à forma como a organização mede seus resultados. Usualmente, as organizações mensuravam predominantemente os resultados financeiros, privilegiando o *stakeholder* acionista. Esses modelos de mensuração não eram satisfatórios, não somente por não contemplarem outras partes interessadas, mas por serem historicamente orientados (HENRI, 2004).

Kennerley e Neely (2002) concluem ainda que esses indicadores fornecem pouca informação para o desempenho futuro, encorajam uma visão de curto prazo, são orientados mais para o ambiente interno que o externo, com pouco foco em clientes e concorrentes, carece de visão estratégica e frequentemente inibe a inovação.

Fernandes (2006) aponta que o desempenho organizacional são “os resultados que uma organização alcança em decorrência de seus esforços”. Este autor afirma ainda que há, pelo menos, três motivos principais para a mensuração do desempenho, sendo eles: (1) somente pode-se gerenciar aquilo que se pode medir; (2) apenas os indicadores financeiros não são suficientes para suprir os gestores com as informações que necessitam devido ao fato de serem historicamente orientados e (3) o ambiente atual requer uma base de dados mais complexa e abrangente que aquela proporcionada pelos sistemas de desempenho tradicionais.

Andy Neely (2002) anuncia que, nos últimos vinte anos, aconteceu uma revolução na medição do desempenho que significa que somente os indicadores financeiros não refletem a *performance* da empresa, e que as empresas que fazem uso de sistemas de medição de desempenho, balanceados como fundamento de sua gestão, têm melhor desempenho em relação às empresas que não utilizam.

Peinado (2011) afirma que os escândalos sobre a falsificação de balanços de grandes empresas norte-americanas, que abalaram o mercado imobiliário em 2002, contribuíram para a utilização de outros indicadores de desempenho empresarial que extrapolam a natureza econômica e financeira.

Com o intuito de contornar as contradições nos sistemas tradicionais, novos modelos de mensuração de desempenho vêm surgindo, procurando focar fatores além de financeiros. De acordo com Gava Neto (2009), os métodos mais referenciados atualmente para medir o desempenho das organizações têm sido o Prisma de *Performance* de Kennerly e Neely (2000) e o *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan e Norton (1992).

Dentre eles, o mais famoso é o modelo do BSC (*balanced scorecard*), ainda que não único e nem isento a críticas, de acordo com Fernandes, Fleury e Mills (2006), vem sendo o mais usado para sistematizar as perspectivas do desempenho. Segundo Gumbus (2006), o BSC destaca-se pela popularidade de uso, conforme listado na revista *Fortune*, 50% das mil empresas listadas utiliza o BSC até 2006.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), esse modelo sugere que as organizações supervisionem seu desempenho, conforme quatro perspectivas descritas a seguir e vistas na figura 4.

A) Perspectiva financeira

A perspectiva financeira abrange o valor criado pela empresa. Essa perspectiva enuncia, por meio de seus indicadores de rentabilidade, valor para o acionista, crescimento da companhia, os resultados econômicos e financeiros das escolhas estratégicas realizadas sob as outras perspectivas.

Kaplan e Norton (1997) relacionam, sob essa perspectiva, três temas estratégicos que direcionam a estratégia empresarial: crescimento e mix de receita, redução dos custos e aumento da produtividade, utilização dos ativos e estratégias de investimentos. O primeiro tema está relacionado ao aumento da oferta de produtos e serviços, conquista de novos clientes e mercados, alterações no *mix* de produtos e serviços. No segundo tema, são relacionadas ações que busquem baixar o custo direto de produtos e serviços, reduzir os custos indiretos e otimizar a utilização de recursos. O terceiro tema tem foco nas ações relacionadas com a utilização plena dos ativos disponíveis e com a segregação de ativos que estejam gerando retornos inadequados, de forma a melhorar o retorno gerado pelos ativos financeiros e físicos.

Segundo Olve, Roy e Wetter (2001), a perspectiva financeira precisa dar atenção aos objetivos de longo prazo pois esses são os encarregados do desempenho futuro da empresa. Uma vez que os objetivos dessa perspectiva representam os interesses dos *stakeholders*, serão utilizados como premissas para os demais.

B) Perspectiva dos clientes

A perspectiva dos clientes abrange os mercados atendidos pela organização. São indicadores comuns a essa perspectiva aqueles relacionados à fidelidade, à satisfação e à aquisição de seus clientes. Os objetivos dessa perspectiva são a participação de mercado, a retenção, a captação, a satisfação e a lucratividade de clientes. O conjunto desses objetivos sugere um grupo de medidas essenciais dos

clientes composto por participação de mercado, retenção de clientes, captação de clientes, satisfação de clientes e lucratividade de clientes.

A participação de mercado demonstra a proporção de negócios num determinado mercado, em termos de clientes, volume gasto ou valor unitário vendido. A retenção de clientes controla a intensidade com que uma unidade de negócios mantém ou retém relacionamentos contínuos com seus clientes.

Após conhecer a participação na conta de cada cliente, é importante manter ou reter estes clientes como forma para alavancar a participação no mercado. Uma das formas que a retenção pode ser medida é o percentual de crescimento das vendas realizadas para clientes antigos. A captação de clientes mensura a intensidade com que uma unidade de negócio conquista novos clientes ou negócios.

Uma forma de ampliar a participação no mercado é aumentar o número de clientes e uma das formas de mensurar é o volume de vendas para novos clientes. Uma outra forma é medir o custo de captação por cliente e a relação entre a receita gerada pelos novos clientes. A satisfação dos clientes mensura o nível de satisfação dos clientes diante de critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor. A lucratividade de clientes mensura o lucro líquido de clientes ou segmentos, após deduções de despesas oriundas da sustentação desses clientes. Pode ser medida pela relação entre o volume negociado e a lucratividade associada a esses negócios.

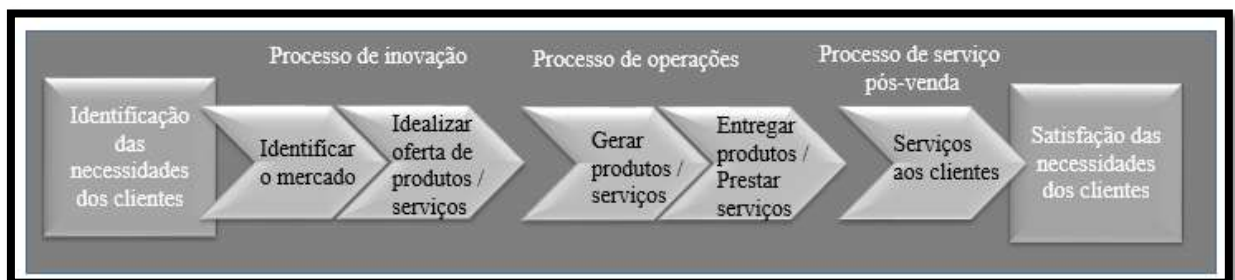
C) Perspectiva dos processos internos

A perspectiva de processos internos abrange a forma como a organização define seus processos internos com o intuito de criar valor para os clientes. Kaplan e Norton (1997) sugerem uma cadeia de valor genérica composta de três processos principais: inovação – em que são pesquisadas as necessidades em ascensão ou disfarçadas dos clientes e desenvolvidas soluções para essas necessidades; operações – fase subsequente à inovação, uma vez que, após a idealização dos produtos e serviços, esses são ofertados aos clientes, sendo um ponto de atenção nesse processo o cuidado com as métricas utilizadas no intuito de não comprometer a qualidade e o tempo do ciclo; e serviço pós-venda – fase final da cadeia compreendida pelos serviços prestados ao cliente após a compra dos produtos ou

serviços, abrangendo desde garantia e conserto, correção de defeitos e devoluções até a efetivação dos pagamentos. Essa cadeia pode ser vista na figura 3.

A perspectiva de processos internos está muito relacionada à perspectiva de clientes. Isso pode ser visto na fase inovação da cadeia genérica de valor uma vez que essa se fundamenta na identificação das características de mercado que a empresa atua ou pretende atuar e também nos produtos/serviços que possam atender as necessidades do mercado consumidor.

Figura 3- A cadeia genérica de valor



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

D) Perspectiva de aprendizado e crescimento

A perspectiva de aprendizagem e crescimento qualifica a infraestrutura e os recursos que a organização deve construir para garantir sua capacidade de renovação ao longo dos anos. Essa perspectiva oferecerá suporte para as outras três perspectivas apresentadas anteriormente. Nesse viés, Kaplan e Norton (2000) definem três principais categorias para definir os ativos intangíveis necessários para esse suporte: competências estratégicas, tecnologias estratégicas, clima para ação. A figura 4 representa essas categorias que serão descritas a seguir:

Figura 4 - Perspectiva de Aprendizado e Crescimento



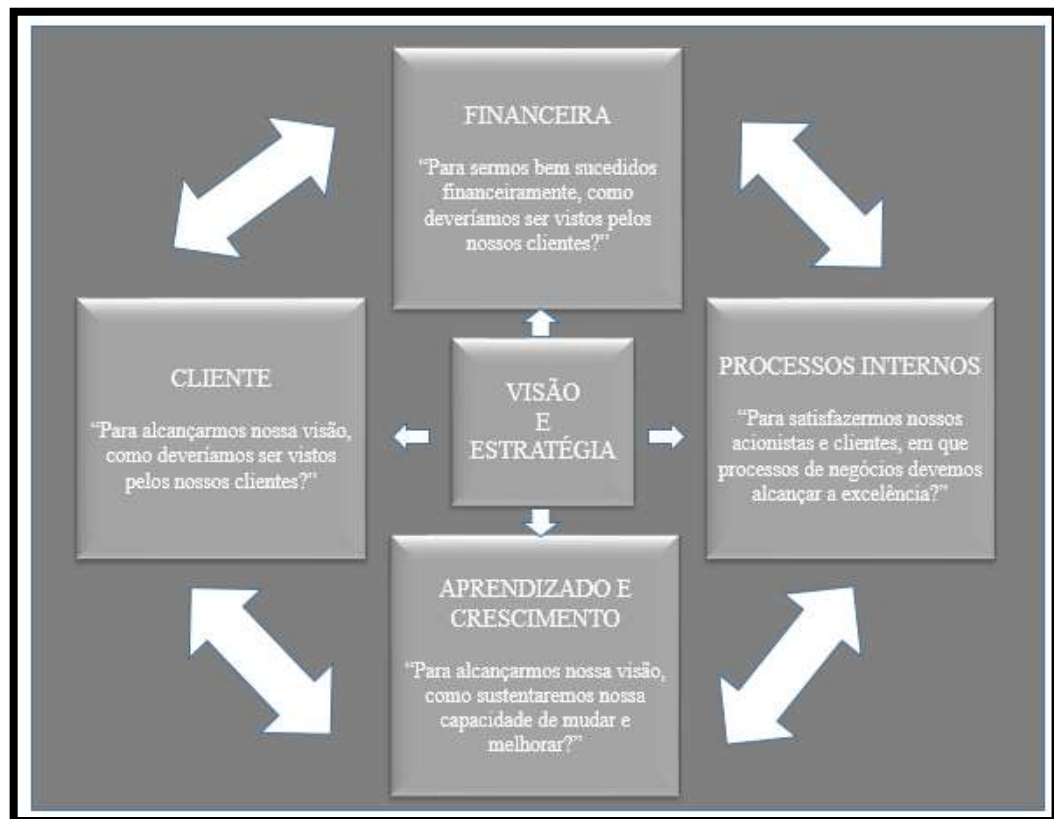
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton(1997).

As competências estratégicas referem-se às competências individuais dos profissionais da empresa e são compostas pelas habilidades e conhecimentos estratégicos indispensáveis para os empregados terem condições de reforçar a estratégia. As tecnologias estratégicas são compostas pelos sistemas de informação, bancos de dados, ferramentas e redes essenciais para a implementação da estratégia. O clima para ação é resultado das mudanças de cultura necessárias à motivação, à capacitação e ao alinhamento dos empregados com o intuito de apoiar a estratégia.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que é na perspectiva de aprendizado e de crescimento que se aloca a força da empresa para realizar todas as alterações de rumo necessárias para que a empresa alcance objetivos maiores. Aqui é tratado o principal ativo intangível da organização: as pessoas.

A figura 5 apresenta a estrutura básica do *Balanced Scorecard* formada pelo conjunto de objetivos, indicadores de desempenho, iniciativas e metas de uma organização englobando quatro perspectivas. Todo esse esquema é originado da visão e estratégia da empresa.

Figura 5 - Estrutura básica do *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (1997)

Diante da relação do BSC com estratégia e competência, este foi selecionado como inspiração da mensuração do desempenho de forma ampla, segundo a percepção dos empresários, e integrado, sem se limitar exclusivamente a indicadores financeiros. Assim, as perspectivas apresentadas pelo BSC serão norteadoras para a escolha de indicadores de desempenho neste estudo, assim como fizeram Gava Neto (2009), Peinado (2011) e Marietto *et al.* (2010).

2.4. Relação entre perfis estratégicos, competências e desempenho

A pesquisa se propõe a investigar, além de quais as competências organizacionais e a tipologia estratégica dominante no setor, a influência do tipo estratégico no desempenho (Hipótese 1); a influência do tipo estratégico no desempenho mediadas pelas competências (Hipótese 1a); a influência do tipo estratégico nas competências (Hipótese 2) e a influência das competências no desempenho (Hipótese 3). Nesse caso, a tipologia estratégica será abordada pela taxonomia de Miles e Snow (1978), que vem sendo testada em relação a sua eficácia

e validade (HAMBRICK, 1983; PITTINO E VISITIN, 2009; FISS 2011) e referidas por Hrebiniak e Joyce (1985) como organizações Defensoras (adaptação por seleção natural), Prospectoras (adaptação por design), Analíticas (adaptação com restrições do ambiente) e Reativas (adaptação por acaso).

O processo de identificação e de caracterização das competências organizacionais será realizado com base em instrumento específico desenvolvido por Kaheler (2013), que foi inspirado em Javidan (1998) e em King, Fowler e Zeithaml (2002). O desempenho será medido pela percepção dos gestores de determinada organização mediante as perspectivas do BSC de Kaplan e Norton (1997) (perspectiva financeira, que abrange o valor criado pela organização; perspectiva dos clientes, que abrange os mercados atendidos pela organização; perspectiva de processos internos, que abrange a forma como a organização define seus processos internos, com o intuito de criar valor para os clientes; perspectiva de aprendizagem e crescimento, que qualifica a infraestrutura e os recursos que a organização deve construir para garantir sua capacidade de renovação ao longo dos anos) apontadas por Fernandes, Fleury e Mills (2006) como sendo o mais usado para sistematizar as perspectivas do desempenho.

O intuito deste trabalho é associar as teorias de tipos de estratégia, competências e desempenho no ramo de joias, semijoias e bijuterias, conforme a relação desses construtos apontada por alguns autores como pode ser visto a seguir.

O tema do desempenho organizacional passa por quase todo o desenvolvimento do campo de estudos em estratégia (ANSOFF, 1957; BARNEY, 1995; GHEMAWAT, 2000; JEREMY, 2002; MILES; SNOW, 2003; FERNANDES, 2006; PEDROSA, 2016). Por meio de uma exploração superficial dos mais variados temas em estratégia no *Strategic Management Journal*, um dos mais influentes periódicos na área, Maciel e Camargo (2009) verificaram forte relação entre comportamento estratégico das organizações e seu desempenho em termos econômicos.

Apontam que, segundo Hall (2004), a preocupação com o desempenho econômico parece ter suas raízes no conceito de eficácia e mais especificamente nos estudos sobre estratégia e eficácia tem sido restringida a sua dimensão econômica e se assentado no conceito de desempenho organizacional.

Segundo Fernandes, Fleury e Mills (2006) observa-se que o conceito de competência organizacional leva ao de desempenho. Kaplan e Norton (1992) sugerem

uma relação causal entre as perspectivas do BSC e algumas competências: melhor capacitação de empregados e infraestrutura (aprendizado e crescimento) melhorará a eficiência em processos (processos internos), deixará os clientes mais satisfeitos e com intenção de comprarem novamente (cliente), e, conseqüentemente, a margem de lucro aumentará (finanças). Fernandes, Fleury e Mills (2006) apontam que a perspectiva de aprendizagem do BSC encontra paralelo nas competências organizacionais uma vez que esta perspectiva é constituída de fatores que poderiam ser traduzidos por recursos, segundo a terminologia da RBV. A satisfação dos empregados, o nível de habilidades e competências, o compartilhamento de informações, políticas e procedimentos, e a liderança – que Kaplan e Norton (1992;1996) colocam na perspectiva de aprendizado – são componentes que coincidem com os diferentes recursos que, articulados, constituem uma competência organizacional.

Becker e Gerhart (1996) apontam que a estratégia de uma empresa deve estar entre as competências existentes em uma organização e o desempenho que se pretende alcançar uma vez que, de acordo com a RBV, as empresas somente obtêm vantagem competitiva sustentável criando valor de uma maneira que seja difícil para os concorrentes imitarem. As fontes tradicionais de vantagem competitiva (recursos naturais, tecnologia, economias de escala) geram valor, porém são fáceis de serem imitadas pela concorrência e, dessa forma, as estratégias de recursos humanos podem ser especialmente importantes como fonte de vantagem competitiva sustentável.

Grant (1991), Mintzberg, Lampel e Ahlstrand (2000) apontam que a década de 1980 foi marcada pelo desenvolvimento de uma análise estratégica focada principalmente em buscar o elo entre as estratégias da organização e as forças competitivas do ambiente externo, de forma a se obter um melhor posicionamento dos produtos e serviços no mercado. Esse fato demonstra a relação de estratégia, competência e desempenho.

A visão baseada em recursos (VBR) estruturada por Wernerfelt (1984), com base nos trabalhos de Edith Penrose, realizados em 1959, associa os recursos organizacionais (estruturados formam competências) com estratégia, uma vez que esses recursos possibilitariam criar, direta ou indiretamente, uma melhor posição estratégica da organização ao tornar mais difícil para os competidores a tarefa de conseguir alcançar este mesmo desempenho.

Drucker (1999) afirma que:

“Teremos de desenvolver novas formas de mensuração, o desempenho terá de ser definido de forma não-financeira, para que tenha significado para os trabalhadores do conhecimento e para que seja capaz de gerar um "compromisso" da parte deles. Esse é um retorno não-financeiro de valor. Assim, a estratégia terá, cada vez mais, de ser baseada em novas definições de desempenho.”

Kaplan e Norton (2000), ao apresentar o BSC (mensurar desempenho), na perspectiva de aprendizado e crescimento, afirmam que as três principais categorias dessa perspectiva estão ligadas à estratégia e a competências, uma vez que uma das categorias, o próprio nome já se apresenta – competências estratégicas – são as habilidades e conhecimentos estratégicos indispensáveis para que os empregados tenham condições de reforçar a estratégia. A outra categoria denominada tecnologias estratégicas engloba tecnologias imprescindíveis à implementação da estratégia e a última categoria, chamada de clima para ação aponta as mudanças culturais necessárias para apoiar a estratégia.

Alguns autores apontam a relação de um dos construtos com estratégia como Prahalad e Hamel, (1990), Collis (1991), Sanchez (2004), Prévot et al. (2010) que apontaram, em seus estudos, a relação de competências e estratégia, uma vez que sinalizam que um dos principais objetivos da perspectiva estratégica das capacidades e competências é conseguir conectar a teoria e a prática organizacional, integrando as abordagens dinâmicas, cognitivas e sistêmicas nas pesquisas científicas do campo estratégico.

Kaplan e Norton (1997) enaltecem a relação de desempenho e estratégia ao citar que:

“O Balanced Scorecard é basicamente um mecanismo para a implementação da estratégia, não para sua formulação [...] qualquer que seja a abordagem utilizada [...] para a formulação de sua estratégia, o Balanced Scorecard oferecerá um mecanismo valioso para a tradução dessa estratégia em objetivos, medidas e metas específicos, e para a monitoração da implementação dessa estratégia [...] implementamos o Scorecard em empresas onde a estratégia já havia sido bem articulada e aceita.”

Outros autores apontam a relação de competências com desempenho como Barney (1995) que aponta que os recursos podem também ser fonte de uma vantagem competitiva sustentável para as organizações. Esses recursos permitiriam colocar em

ação as estratégias capazes de aumentar a eficácia e a eficiência da empresa, objetivando dificultar a imitação de seus benefícios pelos concorrentes, quando de posse e controle de recursos raros, inimitáveis e insubstituíveis.

Já sob uma perspectiva externa, estudos recentes evidenciam iniciativas voltadas para avaliar as competências e as capacidades, utilizando escalas de maturidade e complexidade das competências organizacionais (MAIER; MOULTRIE; CLARKSON, 2007; KAEHLER, BECKER; HANSEN, 2014) e verificando seus impactos e benefícios na performance organizacional (AGHA; ALRUBAIEE; JAMHOUR, 2012).

Podem ser verificados, na literatura acadêmica, artigos com temática semelhante - o estudo da relação de estratégia, competências e desempenho - em outros ramos como de Gava Neto e Fernandes (2010) com seu estudo “Estratégia, competências e performance das empresas de software paranaenses”, apresentado no Enanpad 2010, Marietto *et al.* (2010) “Estratégia, competência e aprendizagem: o caso de um supermercado na cidade de Sorocaba”, publicado na REGE em 2012 e Peinado e Fernandes (2011) “Estratégia, competência e desempenho em empresa de *pet shop*”, apresentado no V Encontro de Estudos em Estratégia da Anpad em 2011.

Gava Neto e Fernandes (2010), no artigo “Estratégia, competências e performance das empresas de software paranaenses”, apresentado no Enanpad 2010, examinam a relação entre ambiente, estratégias, competências profissionais e performance de empresas de software no Paraná. De forma abrangente, os autores verificam quais competências profissionais tendem a ser estimuladas dentro de contextos ambientais determinados e estratégias escolhidas pelas empresas e se algumas combinações de estratégias com competências estão relacionadas a uma diferenciação de desempenho. O ambiente foi abordado segundo as categorias de munificência, complexidade e dinamismo (DESS e BEARD, 1984); as estratégias das empresas foram classificadas de acordo com a tipologia defensivas, prospectoras, analíticas e reativas (MILES e SNOW, 1978).

As competências profissionais foram avaliadas como entregas que agregam valor ao negócio (DUTRA, 2004); por fim, foi avaliada a percepção de performance financeira e de clientes por parte dos empresários. Como conclusão, verificaram, de forma genérica, que, nos diversos segmentos pesquisados, empresas prospectoras e analíticas mobilizam, em maior intensidade, competências profissionais e obtêm melhor *performance*; empresas defensivas e reativas evidenciaram uso menos

intenso de competências e revelaram pior performance. Os resultados reforçam conclusões da Visão da Empresa baseada em Recursos (VBR) que enfatizam o papel de recursos internos como direcionadores da performance, destacando a competência dos profissionais como recursos geradores de valor.

O trabalho de Marietto et al. (2010) aborda, além dos conceitos de estratégia e competências, o de aprendizagem. O artigo analisa a articulação entre estratégia, competências e aprendizagem em um supermercado em Sorocaba e define que a aprendizagem é a mudança de crenças que impacta estratégias. A pesquisa revelou como conclusão que havia um desalinhamento entre o que a empresa considerava competência e o que os clientes de fato valorizavam.

O estudo de Peinado e Fernandes (2011) “Estratégia, competência e desempenho em empresa de *pet shop*” realiza a reaplicação do questionário utilizado por Gava Neto (2009) em seu estudo nas empresas de *software*, agora em empresas de *pet shop* de Curitiba. Os autores afirmam que foi possível identificar os quatro tipos de estratégia propostas pela tipologia de Miles e Snow (1978). Foi verificado que a maioria das empresas pesquisadas adota a estratégia prospectora. Em seguida, aparecem as empresas que adotam a estratégia analítica e defensiva. A postura reativa mostrou ser o comportamento estratégico menos adotado no setor. Do ponto de vista de desempenho, todos os respondentes afirmaram estar satisfeitos tanto com os resultados da gestão como com os resultados econômicos alcançados por suas empresas. Por fim, em termos de competências, o setor de *pet shop* enfatiza as competências gerenciais e as competências em serviços tradicionais.

2.5. Modelo hipotético de pesquisa

O problema de pesquisa assenta nas competências organizacionais, tipologia estratégica e desempenho das organizações. Analisou-se a tipologia estratégica com o intuito de avaliar a influência nas competências organizacionais e no desempenho das organizações. Da mesma maneira, identificaram-se as principais competências apontadas pelos gestores bem como a tipologia estratégica dominante do setor estudado e se as estratégias (tipos estratégicos) mediadas pelas competências influenciam o desempenho, e se as competências organizacionais influenciam o desempenho. Com base nesses objetivos e na revisão da literatura, estruturou-se um conjunto de hipóteses de pesquisa. As hipóteses são:

- **H1:** O Tipo de estratégia influencia positivamente o Desempenho;
- **H1a:** O Tipo de estratégia, quando mediado pelas Competências, influencia positivamente o Desempenho;
- **H2:** O Tipo de estratégia influencia positivamente as Competências;
- **H3:** As Competências influenciam positivamente o Desempenho.

As hipóteses foram elaboradas e estruturadas segundo os autores apresentados no referencial teórico do presente estudo. O quadro 6 apresenta as hipóteses e os principais autores de suporte a elas:

Quadro 6 - Hipóteses e autores de suporte

H1: O Tipo de estratégia influencia positivamente o Desempenho.	DRUCKER (1999)	Afirma que “Teremos de desenvolver novas formas de mensuração, o desempenho terá de ser definido de forma não-financeira, para que tenha significado para os trabalhadores do conhecimento e para que seja capaz de gerar um "compromisso" da parte deles. Esse é um retorno não-financeiro de valor. Assim, a estratégia terá, cada vez mais, de ser baseada em novas definições de desempenho.”
	KAPLAN E NORTON (1992)	A estrutura básica do BSC demonstra que todas as perspectivas (financeira, processos internos, aprendizado e crescimento, cliente) é originada da visão e estratégia da empresa.
		A perspectiva financeira abrange o valor criado pela empresa. Esta perspectiva enuncia por meio de seus indicadores, de rentabilidade, valor para o acionista, crescimento da companhia, os resultados econômicos e financeiros das escolhas estratégicas realizadas sob as outras perspectivas.
	MACIEL E CAMARGO (2009)	Por meio de uma exploração superficial dos mais variados temas em estratégia no Strategic Management Journal, um dos mais influentes periódicos na área, Maciel e Camargo (2009) verificaram forte relação entre comportamento estratégico das organizações e seu desempenho em termos econômicos.
H1a: O Tipo de estratégia quando mediado pelas Competências influencia positivamente o Desempenho.	BARNEY (1995)	Os recursos podem também ser fonte de uma vantagem competitiva sustentável para as organizações. Tais recursos possibilitariam iniciar as estratégias capazes de aumentar a eficiência e eficácia da empresa como objetivo de dificultar a imitação pelos concorrentes de seus benefícios, quando de posse e controle de recursos raros, inimitáveis e insubstituíveis.
	BECKER E GERHART (1996)	Apontam que a estratégia de uma empresa deve estar entre as competências existentes em uma organização e o desempenho que se pretende alcançar uma vez que de acordo com a RBV, as empresas somente obtêm vantagem competitiva sustentável criando valor de uma maneira que seja difícil para os concorrentes imitarem. As fontes tradicionais de vantagem competitiva (recursos naturais, tecnologia, economias de escala) geram valor porém são fáceis de serem imitadas pela concorrência e dessa forma as estratégias de recursos humanos podem ser especialmente importantes como fonte de vantagem competitiva sustentável.
H2: O Tipo de estratégia influencia positivamente as Competências.	GRANT (1991), MINTZBERG, LAMPEL E AHLSTRAND (2000)	A década de 1980 foi marcada pelo desenvolvimento de uma análise estratégica focada principalmente em buscar o elo entre as estratégias da organização e as forças competitivas do ambiente externo, de forma a se obter um melhor posicionamento dos produtos e serviços no mercado.
	KAPLAN E NORTON (1992)	As competências estratégicas referem-se às competências individuais dos profissionais da empresa e são compostas pelas habilidades e conhecimentos estratégicos indispensáveis para os empregados terem condições de reforçar a estratégia.

	MOREIRA; MUNCK, 2010; DE BRIDA; SANTOS, 2011	Se não houver alinhamento interno entre estratégia organizacional e as competências a serem adotadas, não se torna possível pensar em real eficácia e alta alavancagem. É necessário que a organização analise suas capacidades e recursos internos ao formular suas estratégias, a fim de definir quais competências organizacionais devem ser desenvolvidas para que se atinjam os objetivos estratégicos. Dessa forma, para concretizar a estratégia, a organização deve obrigatoriamente impulsionar as competências organizacionais que constituam seu diferencial competitivo e facilitem o alcance dos resultados desejados.
	PENROSE (1959)	Recursos possibilitariam criar, diretamente ou indiretamente, uma melhor posição estratégica da organização ao tornar mais difícil para os competidores a tarefa de conseguir alcançar este mesmo desempenho.
	PRAHALAD E HAMEL (1990), COLLIS (1991), SANCHEZ (2004), PRÉVOT et al. (2010)	Sinalizam que um dos principais objetivos da perspectiva estratégica das capacidades e competências é conseguir conectar a teoria e a prática organizacional, integrando as abordagens dinâmicas, cognitivas e sistêmicas nas pesquisas científicas do campo estratégico.
	RUAS et al (2014)	Objetivaram identificar e caracterizar competências organizacionais mais relevantes para a gestão estratégica da área de fomento de uma empresa que atua no setor financeiro.
H3: As Competências influenciam positivamente o Desempenho.	FERNANDES (2006)	Elabora um conceito de competências essenciais que apresenta fatores principais (chaves) de sucesso de uma área, nos quais a organização tem um desempenho superior à concorrência. Define a competência organizacional como um conjunto de recursos coordenados que garantam à empresa um desempenho valioso em um fator chave a seu sucesso. Aponta que o desempenho organizacional são “os resultados que uma organização alcança em decorrência de seus esforços”.
	FERNANDES, FLEURY E MILLS (2006)	Apontam que a perspectiva de aprendizagem do BSC encontra paralelo nas competências organizacionais uma vez que esta perspectiva é constituída de fatores que poderiam ser traduzidos por recursos, segundo a terminologia da RBV.
	GRANT (1991)	A qualidade, o tipo e a quantidade dos recursos disponíveis dirigem-se a impactar na competitividade da organização diretamente
	PENROSE (1959)	Estabelece que o crescimento da firma é condicionado por oportunidades que derivam do uso do conjunto de recursos produtivos controlados pela organização, e pela estrutura administrativa que atua como mecanismo de coordenação desses recursos.
	PRAHALAD E HAMEL (1990)	Defendem que organizações bem-sucedidas sustentam seu desempenho numa coordenação valiosa de recursos especiais, obtendo vantagens competitivas. Denominam esses recursos cuidadosamente articulados de competências essenciais.
	WERNELFELT (1984)	Buscou identificar a correlação entre os recursos e o desempenho das empresas

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

3 METODOLOGIA

Neste tópico serão apresentados o tipo e o método de pesquisa, assim como as técnicas e os métodos de coleta e análise dos dados utilizados para alcançar o objetivo apresentado.

3.1 Tipo de pesquisa quanto aos fins e quanto aos meios

3.1.1. Quanto aos fins

A pesquisa descritiva retrata as características de algum fenômeno e também propõe relações entre determinadas variáveis e explicações sobre sua natureza (VERGARA, 2003). Dessa forma, essa pesquisa pode ser considerada descritiva, pois tem o intuito de analisar as competências organizacionais e a tipologia estratégia e a influência destes construtos entre si e com o desempenho das organizações do ramo de joias, semijoias e bijuterias. Mattar (1996) também aponta que a pesquisa descritiva é a mais apropriada quando o objetivo estabelecido tem a pretensão de estudar as características de grupos e de identificação ou descoberta de relações entre as variáveis.

3.1.2. Quanto aos meios

De acordo com Minayo (2001), a pesquisa de campo busca desenvolver um estudo sobre a forma como um tema de pesquisa está sendo realizado em um contexto prático, buscando confirmar os resultados levantados a partir da pesquisa bibliográfica.

Diante dessa visão, esta pesquisa pode ser considerada uma pesquisa de campo, uma vez que se trata de um estudo empírico realizado no lugar onde o fenômeno pesquisado acontece, ou seja, nas organizações do ramo de joias, semijoias e bijuterias onde os profissionais atuam (VERGARA, 2003).

Por meio deste método, um grupo específico de pessoas, cujo comportamento se deseja pesquisar, é interrogado por meio de entrevistas, questionários, testes ou observação participante e, em seguida, realizam-se análises quantitativas para a

obtenção de conclusões pertinentes extraídas dos dados coletados (VERGARA, 2006; GIL, 1999).

3.2 População e amostra

Segundo Gil (1999 – p. 99), universo ou população é explicado como “um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Comumente, fala-se de população como referência ao total de habitantes de determinado lugar”.

Esta pesquisa foi delimitada em pequenas e médias empresas do ramo de joias, semijoias e bijuterias participantes de feiras do ramo no Brasil. Para que a amostra fosse definida, foi necessário entrar em contato com as empresas e identificar quantas aceitaram participar da pesquisa. Dessa forma, a amostra é intencional, não-probabilística.

Segundo Mattar (1996), a amostra não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população, para compor a amostra, depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador. Assim, a amostra selecionada possui a característica de não-probabilística, ou seja, foi selecionada com base na facilidade de se obter colaboração dos indivíduos para preenchimento do questionário (PEIXOTO, 2012).

A verificação do tamanho da amostra foi determinada por meio da análise de Statistical Power com uso o software G*Power versão 3.1.9.2 (FAUL et al., 2009) com realização dos testes de correlação e regressão.

3.3. Método para coleta de dados

O método de coleta de dados se deu por três modos: visita às feiras do setor para aplicação dos questionários, envio da pesquisa por e-mail e disponibilização do questionário no site “Google Docs”.

3.3.1. Instrumento para coleta de dados

Com a intenção de coletar dados para responder aos objetivos da pesquisa, adotou-se o questionário que “é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas” (LAKATOS E MARCONI, 2006, P.203).

Para que o instrumento de coleta de dados estivesse completo, foi necessário realizar uma fase qualitativa da pesquisa antes da aplicação do questionário. Essa fase foi composta de cinco entrevistas semiestruturadas (Anexo A), com o intuito de identificar as competências organizacionais essenciais a uma empresa do ramo de joias, semijoias e bijuterias e, dessa forma, extrair as perguntas que compuseram o questionário aplicado na fase quantitativa do estudo.

Para análise do constructo competências organizacionais, o conceito utilizado neste estudo é o de Kaheler (2013) que foi inspirado em Javidan (1998) e em King, Fowler e Zeithaml (2002), que utiliza, para distinguir uma competência organizacional de uma habilidade convencional, as características da habilidade analisada ser importante para a organização, impacta os fatores críticos da concorrência no setor de atuação da instituição analisada, contribui para influenciar a decisão de compra de clientes e é resultante de uma mobilização de dimensão coletiva e não de uma ação de indivíduos isolados. Dessa forma, durante as entrevistas, o pesquisador indagou o entrevistado se as competências apontadas seguiam as regras do instrumento de identificação das competências organizacionais de Kaheler (2013), apresentado no referencial teórico deste estudo.

Após a fase qualitativa realizada, foi possível elaborar o instrumento completo que permitiu analisar o desempenho influenciado pelas competências organizacionais e pelos tipos estratégicos por meio de questionários aplicados, utilizando-se assim da pesquisa quantitativa com análise descritiva (Anexo B).

A unidade de coleta ou respondentes foram os responsáveis da empresa ou alguém indicado por ele, ou seja, indivíduos com capacidade para influenciar o curso de decisões em sua empresa.

O questionário elaborado para a pesquisa possui escala de classificação por itens, em que o entrevistado recebe uma escala, contendo descrições abreviadas associadas a cada categoria e deve selecionar a opção que melhor descreve o objeto (ou situação) que se pretende classificar. A escala de classificação por itens, adotada para o questionário desta pesquisa, é a chamada Likert, que requer que o respondente indique um grau de concordância ou discordância em cada uma da série de afirmações sobre as situações que se deseja avaliar. A escala Likert apresenta cinco categorias de resposta, que vão de “discordo ” até “concordo ” (MALHOTRA, 2012).

A primeira parte do questionário foi destinada a identificar o perfil dos entrevistados quanto ao sexo e à escolaridade e das empresas respondentes com

questões sobre ramo de negócios, quantidade de funcionários e tempo de atuação no mercado.

A segunda parte foi dedicada à análise da tipologia estratégica. Para a análise deste constructo, o conceito utilizado neste estudo é o de Miles e Snow (1978) que definem a estratégia como o processo adaptativo e cíclico das empresas ao seu ambiente. Para a avaliação, será utilizado o questionário de Gimenez (1999) adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) apresentado no anexo B.

A seguir a distribuição das questões em relação à classificação da tipologia estratégica.

Quadro 7 - Distribuição da Classificação dos Tipos de Estratégia

Ciclo Adaptativo	Perguntas	
Problema de Empreendedorismo	Pergunta 6	Prospectora (P)
		Analítica (A)
		Defensiva (D)
		Reativa (R)
	Pergunta 7	Defensiva (D)
		Analítica (A)
		Reativa (R)
		Prospectora (P)
	Pergunta 8	Prospectora (P)
		Defensiva (D)
		Analítica (A)
		Reativa (R)
Pergunta 9	Defensiva (D)	
	Reativa (R)	
	Prospectora (P)	
	Analítica (A)	
Problema de Engenharia	Pergunta 10	Defensiva (D)
		Analítica (A)
		Prospectora (P)
		Reativa (R)
	Pergunta 11	Analítica (A)
		Defensiva (D)
		Prospectora (P)
		Reativa (R)
	Pergunta 12	Analítica (A)
		Defensiva (D)
		Reativa (R)
		Prospectora (P)
Problema de Administração	Pergunta 13	Defensiva (D)
		Analítica (A)
		Reativa (R)
		Prospectora (P)
	Pergunta 14	Reativa (R)
		Prospectora (P)
		Defensiva (D)
		Analítica (A)
	Pergunta 15	Defensiva (D)
		Prospectora (P)
		Analítica (A)
		Reativa (R)
	Pergunta 16	Prospectora (P)
		Reativa (R)
		Defensiva (D)
		Analítica (A)

Fonte: CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990. (adaptado)

A terceira parte do questionário está relacionada às competências levantadas na fase qualitativa. A análise das entrevistas que levaram às questões será apresentada no capítulo de análise dos resultados.

A quarta e última parte do questionário foi destinada ao desempenho e, para análise do constructo desempenho, o conceito utilizado neste estudo é o de satisfação percebida do empresário dos resultados organizacionais de acordo com as quatro perspectivas de análise de desempenho de Kaplan e Norton (1997), denominadas financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

A opção de avaliação subjetiva (percepção dos respondentes) deve-se à dificuldade de coleta de dados objetivos verídicos, como lucratividade e faturamento, visto que as empresas têm receio em abrir estas informações. Tehrani e Noubari (2005) e Perin e Sampaio (1999) realizaram estudos que provaram alta correlação entre mensurações objetivas e subjetivas de desempenho, demonstrando assim que a escolha pela avaliação subjetiva não prejudica a pesquisa.

Para a avaliação, será utilizado o instrumento de Gava Neto (2009) composto de questões ligadas às perspectivas do *Balanced Scorecard*, sendo distribuídas as quatro primeiras, referentes à perspectiva financeira; a quinta, referente à perspectiva de processos internos; a sexta, referente à perspectiva de aprendizado e crescimento e a sétima, referente à perspectiva de cliente apresentados no anexo B.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta as informações metodológicas adotadas para preparação e tratamento dos dados com análise estatística multivariada.

4.1. PESQUISA QUALITATIVA

4.1.1 Entrevistas realizadas

Conforme citado anteriormente, a metodologia deste estudo compõe-se de uma fase qualitativa e uma fase quantitativa. A fase qualitativa teve como objetivo a coleta de informações que forneceu subsídio para a formulação das questões a serem utilizadas no instrumento quantitativo relacionadas a competências de empresas apontadas como de sucesso. Portanto, a identificação de recursos que são traduzidos em competências neste contexto, foi baseada na percepção dos entrevistados.

Em seu recente trabalho “A dinâmica das competências organizacionais e a contribuição da aprendizagem: um estudo de caso no setor bancário”, Ruas *et al.* (2014) objetivaram identificar e caracterizar competências organizacionais mais relevantes para a gestão estratégica da área de fomento de uma empresa que atua no setor financeiro. O processo de identificação e de caracterização das competências organizacionais desta organização financeira foi realizado com base em instrumento específico desenvolvido por Kaheler (2013), o que foi inspirado em Javidan (1998) e em King, Fowler e Zeithaml (2002) que, para a análise e a interpretação das informações, baseou-se nas orientações de Bardin (2009).

O trabalho de Ruas *et al.* (2014) obteve êxito ao utilizar o modelo de Kaheler (2013) e, por isso, será utilizado também nesta pesquisa atual considerando que um dos objetivos desse trabalho é apontar as competências organizacionais do ramo de joias, semijoias e bijuterias.

Para que chegasse ao instrumento, Kaheler (2013) considerou os conceitos de Javidan (1998) que elaborou um roteiro voltado à identificação de competências organizacionais que se demonstra adequado para investigações acadêmicas, destacando algumas principais questões:

- (a) o que a empresa sabe fazer bem?;
- (b) o conhecimento vinculado a este fazer está presente em apenas uma unidade ou disseminado em toda a organização?;
- (c) o resultado associado a este fazer é melhor que aquilo que fazem os competidores?;
- (d) este resultado é relevante para a competitividade da empresa?;
- (e) as vantagens competitivas identificadas são duráveis em relação às principais mudanças que estão ocorrendo na indústria?

Ainda neste trabalho, o autor recomenda que sejam envolvidos nesse processo gestores que ocupem funções-chave em cada unidade de negócios ou em times multidisciplinares. Kaheler (2013) considera ainda o trabalho de King, Fowler e Zeithaml que, em busca do mesmo objetivo de Javidan (1998), propõem uma estratégia mais simples: (a) levantar uma lista de competências relevantes para o segmento em que a empresa atua e (b) selecionar aquelas com as quais os atores internos e externos à empresa mais se identificam.

Assim, de acordo com a metodologia, foram realizadas cinco entrevistas.

4.1.2. Análise das entrevistas

As entrevistas foram conduzidas baseadas no roteiro indicado no Anexo A. As respostas dadas pelos responsáveis das empresas entrevistadas à questão “Quais são os fatores que uma empresa deve possuir para ter desempenho superior aos concorrentes no segmento de do ramo de joias, semijoias e bijuterias?” foram classificadas no quadro 8. Os trechos principais dos entrevistados referentes ao tema estão citados abaixo:

As visões dos entrevistados A, B e E são de que a capacidade para desenvolvimento de novas peças, inovação dos recursos, preços competitivos, novas tecnologias são tidas como fundamentais para alcançar desempenho superior:

Entrevistado A: "(...) Novas tecnologias, por exemplo, o uso de laser, impressoras 3D (...) geram economia de escala(...)"

Entrevistado B: "(...) Nunca trabalho com preços extremamente elevado, a não ser para uma peça icônica."

Entrevistado E: "A baixa competitividade diante dos produtos importados faz com que tenhamos que investir em novas tecnologias e assim termos preços competitivos."

Ainda no questionamento aos entrevistados A, B e E foram identificadas, em suas falas, as competências de antecipar tendências, busca de inspirações como na arquitetura e arte e utilização de gemas brasileiras.

Entrevistado A: "Buscamos uma joia brasileiríssima, contemporânea, atualizada com as tendências mundiais (...)"

Entrevistado B: "Me inspiro nas paisagens de vários locais do mundo (...)"

Entrevistado E: "(...) Temos ambição de criar algo novo, sem copiar os ícones italianos ou chineses."

Já para os entrevistados C e D, indagados acerca das competências de identificar e conhecer o público alvo, o marketing, os nichos específicos, a escolha e o foco no nicho, afirmaram ser importante para uma empresa ter um desempenho superior:

Entrevistado C: "(...) Não criamos peças pensando no perfil econômico, e sim no perfil psicológico."

Entrevistado D: "Não focamos exclusivamente na classe A, trabalhamos com a classe média e média alta."

Quando questionados pelas competências de ter modelista na empresa para novas criações, lançamento de coleções, boas matérias primas, escolher matérias

primas exclusivas, profissionais capacitados e sempre atualizados, qualidade dos produtos, ter modelos exclusivos de peças, ter sempre lançamentos de novidades, ter uma boa equipe de trabalho, pesquisar estilos e tendências de moda e acabamento superior aos dos concorrentes, os entrevistados B, C, D e E indagaram, conforme trechos abaixo, indicando serem fundamentais para a obtenção de desempenho superior:

Entrevistado B: " No ramo da moda, temos que o tempo todo trabalhar com novas criações, pois a concorrência internacional é muito forte."

Entrevistado C: "(...) nossas peças têm um alto nível de manualidade, pois, quanto menos industrializada, maior valor tem."

"(...)utilizamos matérias primas exclusivas e sempre acompanhando as tendências da moda."

Entrevistado D: "Matéria prima de qualidade, com equipe de criação atenta com as novas tendências, nos faz diferenciados perante nossos concorrentes."

Entrevistado E: "...modelista capacitado e ligado nas novas tendências faz nossa diferenciação frente aos concorrentes, pois trabalhamos com lançamento."

Sobre as competências de qualidade no atendimento e qualidade no pós-venda, os entrevistados A e C, expressaram da seguinte forma indicando aumento no desempenho:

Entrevistado D: " A qualidade do atendimento no momento da venda e no pós-vendas, faz com que tenhamos a fidelização dos nossos clientes."

Entrevistado E: "...modelista capacitado e ligado nas novas tendências faz nossa diferenciação frente aos concorrentes, pois trabalhamos com lançamento."

Todos os entrevistados expressaram a importância das competências de divulgação em todas as redes sociais, promover eventos em locais e datas diferentes dos seus concorrentes, prospecção de clientes e técnica de vitrinismo em lojas físicas

como fundamentais no desempenho superior, como pode ser visto nos trechos a seguir:

Entrevistado A: "Divulgamos nossos produtos nas redes sociais, pois além de ser de baixo custo é uma tendência."

Entrevistado B: "Atualmente não tem como fugir das novas tecnologias de divulgação. Assim sendo, utilizamos muito as redes sociais. Contudo ainda temos nas feiras o melhor formato de divulgação e de prospectar novos clientes(...)"

"Investimos nos nossos profissionais na técnica de vitrinismo, pois isso faz toda diferença nos nossos stands nas feiras(...)"

Entrevistado C: "(...) nosso mercado virtual ainda é tímido, apesar de sempre divulgar nossos produtos nas redes sociais. Nosso forte é na promoção de feiras e eventos para vendas e prospecção de novos clientes."

Entrevistado D: "Participamos de várias feiras no Brasil, pois entendemos como um ótimo formato de divulgação das nossas peças (...)"

"(...) conseguimos ter uma boa exposição das nossas peças, pois temos especialistas em vitrinismo (...)"

Entrevistado E: "Hoje em dia, com a ferramenta das redes sociais, estamos investindo forte nesse formato e estamos cada vez aumentando nossas vendas virtuais."

Por fim, mas não menos importante, os entrevistados A, B, C e E identificaram as competências de acabamento superior aos dos concorrentes, mix de produtos, oferecer garantia dos produtos, oferecer variedades, saber terceirizar serviços que não possuem na oficina, ter capital de giro são diferenciais para alcançar o melhor desempenho:

Entrevistado A: "Nossa variedade de produtos é pequena, contudo, temos acabamento e qualidade diferenciada frente aos nossos concorrentes."

Entrevistado B: "Devido a não atendermos um público específico, temos um mix de produtos grande, assim podemos atender mais pessoas."

Entrevistado C: "Nosso nicho de mercado é mais específico, assim atendemos uma parcela do mercado com produtos de maior qualidade."

Entrevistado E: "Temos uma grande variedade de produtos, devido ao fato de termos perfis diferentes de clientes. Contudo, parte da nossa produção é terceirizada, pois somente assim conseguimos essa variedade de peças. Sendo que nossa dificuldade é ter capital para comprar de terceiros com um curto prazo de pagamento e vender a prazos mais longos."

Quadro 8 - Pesquisa

"(...) Novas tecnologias, por exemplo, o uso de laser, impressoras 3D (...) geram economia de escala (...)"	"(...) Nunca trabalho com preços extremamente elevado, a não ser para uma peça icônica."			"A baixa competitividade diante dos produtos importados faz com que tenhamos que investir em novas tecnologias e assim termos preços competitivos."	. Capacidade para desenvolvimento de novas peças; . Inovação dos recursos; . Preços competitivos; . Novas tecnologias;
		"(...) Não criamos peças pensando no perfil econômico, e sim no perfil psicológico."	"Não focamos exclusivamente da classe A, trabalhamos com a classe média e média alta."		. Identificar e conhecer o público alvo; . Marketing; . Nichos específicos; . Escolha e foco no nicho;
"Buscamos uma joia brasileiríssima, contemporânea, atualizada com as tendências mundiais (...)"	"Me inspiro nas paisagens de vários locais do mundo (...)"			"(...) Temos ambição de criar algo novo, sem copiar os ícones italianos ou chineses."	. Antecipar tendências; . Busca de inspirações como na arquitetura e arte; . Utilização de gemas brasileiras;
	"No ramo da moda temos que o tempo todo trabalhar com novas criações, pois a concorrência internacional é muito forte."	"...nossas peças tem um alto nível de manualidade, pois quanto menos industrializada, maior valor tem." "...utilizamos matérias primas exclusivas e sempre acompanhando as tendências da moda."	"Matéria prima de qualidade, com equipe de criação atenta com as novas tendências, nos faz diferenciado perante nossos concorrentes."	"...modelista capacitado e ligado nas novas tendências faz nossa diferenciação frente aos concorrentes, pois trabalhamos com lançamento."	. Ter modelista na empresa para novas criações; . Lançamento de coleções; . Boas matérias primas; . Escolher matérias primas exclusivas; . Profissionais capacitados e sempre atualizados; . Qualidade dos Produtos; . Ter modelos exclusivos de peças; . Ter sempre lançamentos de novidades; . Ter uma boa equipe de trabalho; . Pesquisar estilos e tendências de moda; . Acabamento superior aos dos concorrentes;

A qualidade do atendimento no momento da venda e no pós vendas, faz com que tenhamos a fidelização dos nossos clientes."		"Hoje, o consumidor está mais assertivo na hora de fazer a compra. Portanto é a oferta de um produto diferenciado, o bom atendimento e as formas de abordagem que vão fazer com que estes empreendedores saiam à frente"			<ul style="list-style-type: none"> . Qualidade no atendimento; . Qualidade no pós venda;
"Divulgamos nossos produtos nas redes sociais, pois além de ser de baixo custo é uma tendência."	"Atualmente não tem como fugir das novas tecnologias de divulgação, assim sendo utilizamos muito as redes sociais, contudo ainda temos nas feiras o melhor formato de divulgação e de prospectar novos clientes (...)" "Investimos nos nossos profissionais na técnica de vitrinismo, pois isso faz toda diferença nos nossos stands nas feiras (...)"	"(...) nosso mercado virtual ainda é tímido, apesar de sempre divulgar nossos produtos nas redes sociais. Nosso forte é na promoção de feiras e eventos para vendas e prospecção de novos clientes."	"Participamos de várias feiras no Brasil, pois entendemos como um ótimo formato de divulgação das nossas peças (...)" "(...) conseguimos ter uma boa exposição das nossas peças, pois temos especialistas em vitrinismo (...)"	"Hoje em dia com a ferramenta das redes sociais, estamos investindo forte nesse formato e estamos cada vez aumentando nossas vendas virtuais."	<ul style="list-style-type: none"> . Divulgação em todas as redes sociais; . Promover eventos em locais e datas diferentes dos seus concorrentes; . Prospecção de clientes; . Técnica de vitrinismo em lojas físicas;
"Nossa variedade de produtos é pequena, contudo temos acabamento e qualidade diferenciada frente aos nossos concorrentes."	"Devido não atendermos um público específico, temos um mix de produtos grandes assim podemos atender mais pessoas."	"Nosso nicho de mercado é mais específico, assim atendemos uma parcela do mercado com produtos de maior qualidade."		"Temos uma grande variedade de produtos, devido termos perfis diferentes de clientes. Contudo parte da nossa produção é terceirizada, pois somente assim conseguimos essa variedade de peças. Sendo nossa dificuldade é ter capital para comprar de terceiros com um curto prazo de pagamento e vender a prazos mais longos."	<ul style="list-style-type: none"> . Acabamento superior aos dos concorrentes; . Mix de produtos; . Oferecer garantia dos produtos; . Oferecer variedades; . Saber terceirizar serviços que não possuem na oficina; . Ter capital de giro;

A partir das entrevistas, foram elaboradas algumas afirmações que foram incluídas no instrumento de pesquisa. São elas:

- A empresa tem a capacidade de conquistar novos clientes.
- A empresa tem a capacidade de disponibilizar produtos em locais e datas diferentes dos seus concorrentes.
- A empresa tem a capacidade de identificar novos clientes.
- A empresa tem a capacidade de lançar novidades periodicamente.
- A empresa tem a capacidade de oferecer um portfólio de produtos variados.
- A empresa tem domínio sobre a gestão de atendimento a clientes (pré-venda, venda, pós-venda).
- A empresa faz comparações periódicas dos seus concorrentes para manter os preços competitivos.
- A empresa tem a capacidade de desenvolver produtos para nichos específicos.
- A empresa tem a capacidade de manter os profissionais bem treinados e motivados para o trabalho.
- A empresa tem a capacidade de oferecer garantia dos produtos durante um determinado período de tempo.
- A empresa tem domínio sobre a gestão financeira da empresa.
- A empresa utiliza-se de fornecedores do mercado externo.
- A empresa utiliza-se de fornecedores do mercado interno.
- A empresa utiliza-se de modelistas.
- A empresa possui profissionais dedicados a pesquisas de tendências.
- A empresa possui profissionais dedicados a buscar matérias primas exclusivas.
- A empresa possui recursos de marketing (divulgação em redes sociais, mídia, etc.).
- A empresa tem a capacidade de identificar processos que não têm domínio e terceirizá-los.
- A empresa tem a capacidade de buscar inspirações na arquitetura e nas artes.

- A empresa tem a capacidade de dar acabamento superior nas peças em relação aos concorrentes.
- A empresa tem a capacidade de produzir modelos exclusivos.
- A empresa tem a capacidade para desenvolvimento de novas peças.
- A empresa tem domínio sobre técnicas de vitrinismo.
- Os produtos disponibilizados pela empresa são de alta qualidade.
- A empresa tem domínio das novas tecnologias disponíveis no mercado.

Os respondentes deveriam assinalar o grau de concordância às afirmações.

As competências foram detalhadas e fragmentadas, enfocando-se competências técnicas, comerciais e gerenciais de forma ampla e não segmentada, tendo em vista a diversidade de atividades desenvolvidas pelas empresas.

Segundo Peinado (2011), as categorias de recursos podem ser classificadas de acordo com a unidade de negócio da empresa no momento do mapeamento de competências e, dessa forma, o agrupamento das competências por categorias foi realizado pelo significado afim de competências comerciais, técnicas e gerenciais e pode ser visto no quadro a seguir:

Quadro 9 - Perguntas - Competências

Perguntas - Competências	Categorias
17. A empresa tem a capacidade de conquistar novos clientes.	Comercial
18. A empresa tem a capacidade de disponibilizar produtos em locais e datas diferentes dos seus concorrentes.	Comercial
19. A empresa tem a capacidade de identificar novos clientes.	Comercial
20. A empresa tem a capacidade de lançar novidades periodicamente.	Comercial
21. A empresa tem a capacidade de oferecer um portfólio de produtos variados.	Comercial
22. A empresa tem domínio sobre a gestão de atendimento a clientes (pré-venda, venda, pós-venda).	Comercial
23. A empresa faz comparações periódicas dos seus concorrentes para manter os preços competitivos.	Gerencial
24. A empresa tem a capacidade de desenvolver produtos para nichos específicos.	Gerencial
25. A empresa tem a capacidade de manter os profissionais bem treinados e motivados para o trabalho.	Gerencial
26. A empresa tem a capacidade de oferecer garantia dos produtos durante um determinado período de tempo.	Gerencial
27. A empresa tem domínio sobre a gestão financeira da empresa.	Gerencial
28. A empresa utiliza-se de fornecedores do mercado externo.	Gerencial
29. A empresa utiliza-se de fornecedores do mercado interno.	Gerencial
30. A empresa utiliza-se de modelistas.	Gerencial
31. A empresa possui profissionais dedicados a pesquisas de tendências.	Gerencial
32. A empresa possui profissionais dedicados a buscar matérias primas exclusivas.	Gerencial
33. A empresa possui recursos de marketing (divulgação em redes sociais, mídia, etc.).	Gerencial
34. A empresa tem a capacidade de identificar processos que não tem domínio e terceiriza-los.	Gerencial
35. A empresa tem a capacidade de buscar inspirações na arquitetura e nas artes.	Gerencial
36. A empresa tem a capacidade de dar acabamento superior nas peças em relação aos concorrentes.	Técnico
37. A empresa tem a capacidade de produzir modelos exclusivos.	Técnico
38. A empresa tem a capacidade para desenvolvimento de novas peças.	Técnico
39. A empresa tem domínio sobre técnicas de vitrinismo.	Técnico
40. Os produtos disponibilizados pela empresa são de alta qualidade.	Técnico
41. A empresa tem domínio das novas tecnologias disponíveis no mercado.	Técnico

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

4.2 Pesquisa Quantitativa

Com base nas entrevistas, portanto, foi elaborado um questionário a ser aplicado na fase quantitativa da pesquisa e antes da aplicação dos questionários aos respondentes foi realizado o seu pré-teste, possibilitando ajustes de linguagem e também a avaliação do tempo necessário para respondê-lo.

4.2.1 Preparação dos Dados

Para a estimação dos resultados, utilizaram-se somente dados completos, os quais, depois de tabulados, foram submetidos ao *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* para a realização do teste *Mahalanobis Distances*. Sobre a amostra de 81 respondentes, não foram identificados casos extremos multivariados, portanto, são utilizados 81 registros para o tratamento, estimação e análise dos resultados.

Em relação aos dados referentes às questões de 06 a 16 que identificaram o tipo de estratégia dos respondentes, foi realizada a transformação das informações categóricas de cada questão para variáveis auxiliares (*dummy*). Isto implica que a quantidade de variáveis auxiliares geradas é igual à quantidade de grupos existentes subtraídas de uma unidade para cada questão. O perfil estratégico assumido como grupo de controle foi o Analítico, devido ao fato de esse representar a opção que contém a maioria dos respondentes (FIELD, 2013). O esquema de transformação dos quatro grupos de perfil estratégico é apresentado na tabela 1

Tabela 1 – Transformação da Categoria Perfil Estratégico

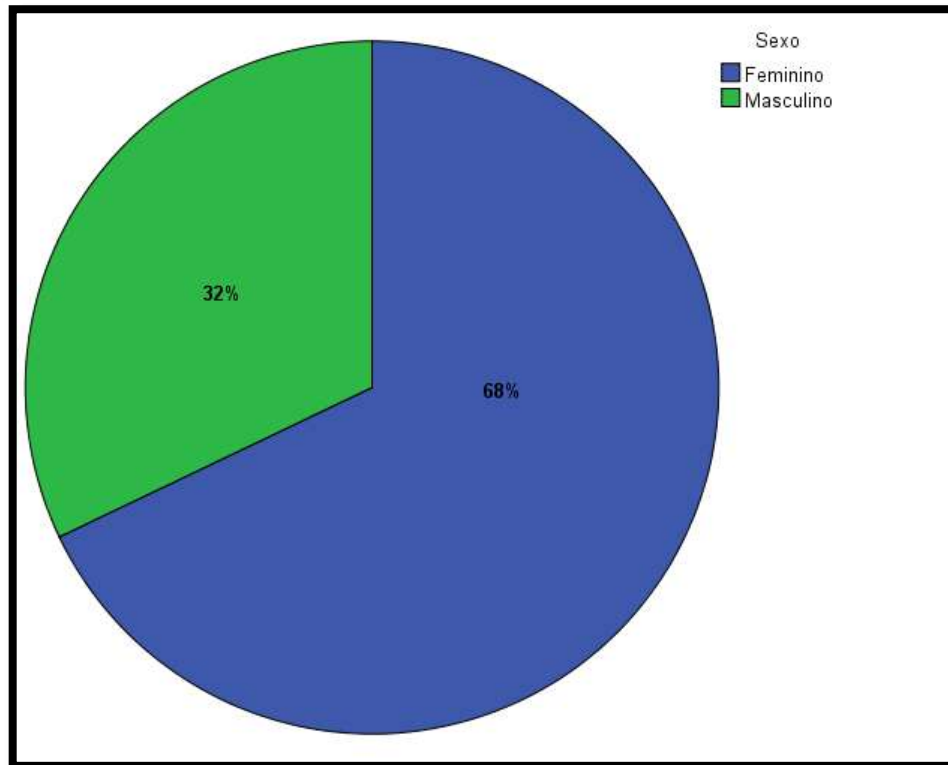
Perfil Estratégico	\sum Respostas	Q#_Dummy1	Q#_Dummy2	Q#_Dummy3
Analítico	254	0	0	0
Prospector	252	0	0	1
Defensor	224	0	1	0
Reativo	161	1	0	0

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

4.3 Demografia dos Dados

A seguir são indicadas as estatísticas descritivas que indicam a demografia dos dados da pesquisa. A Figura 6 apresenta o percentual do sexo dos respondentes.

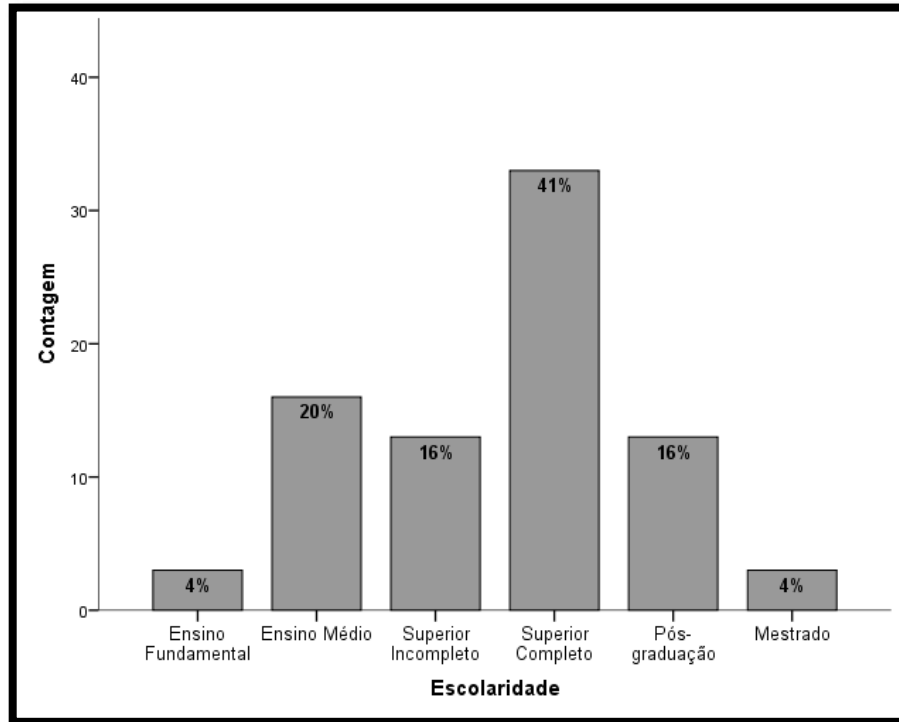
Figura 6 – Sexo



Fonte: Dados da pesquisa, 2017

A figura 7 apresenta o percentual da escolaridade dos respondentes.

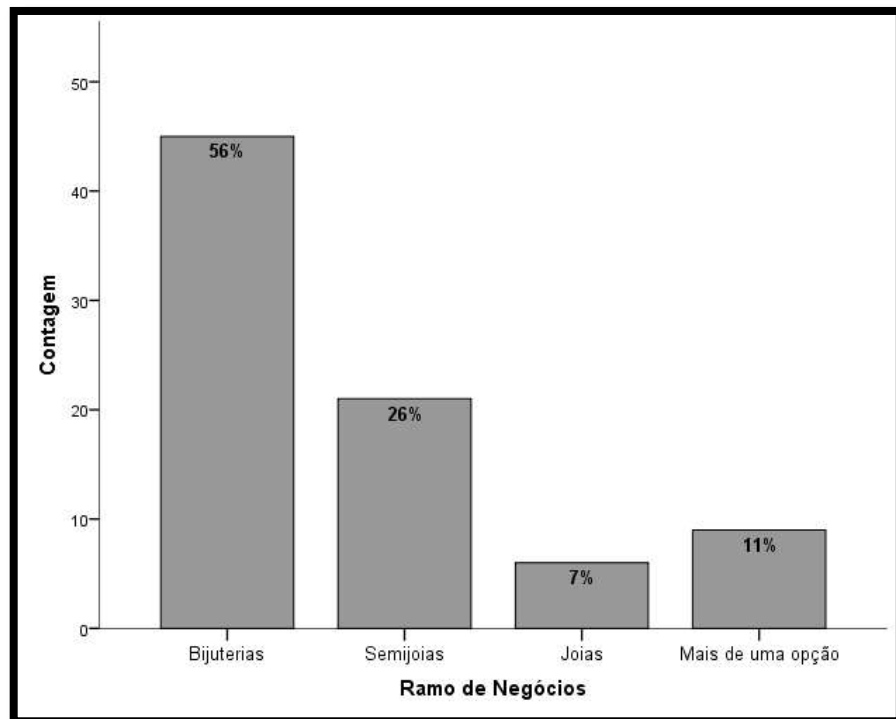
Figura 7 – Escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa, 2017

A figura 8 apresenta o percentual do ramo de negócio das empresas.

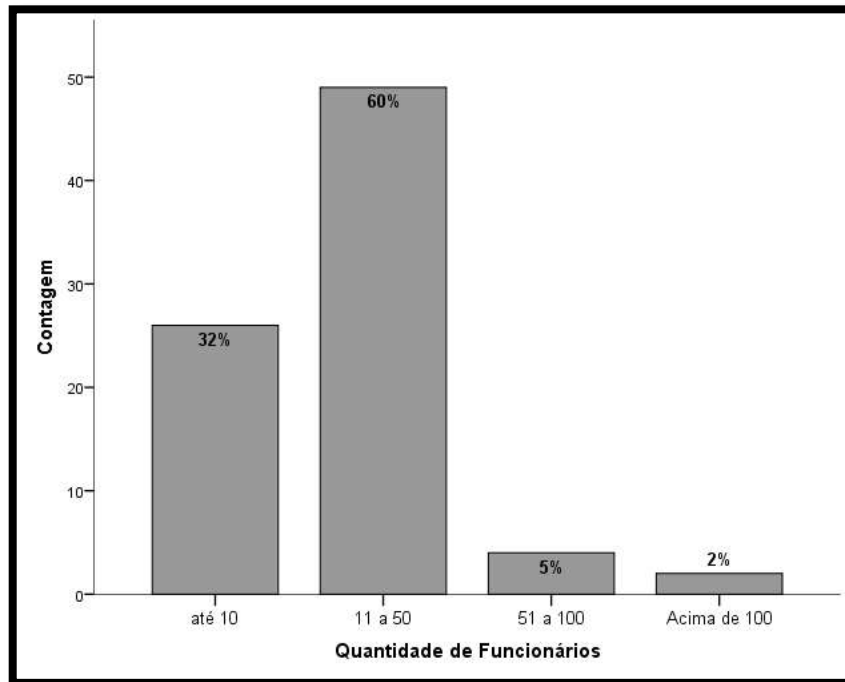
Figura 8 – Ramo de Negócios



Fonte: Dados da pesquisa, 2017

A figura 9 apresenta o percentual da quantidade de funcionários das empresas.

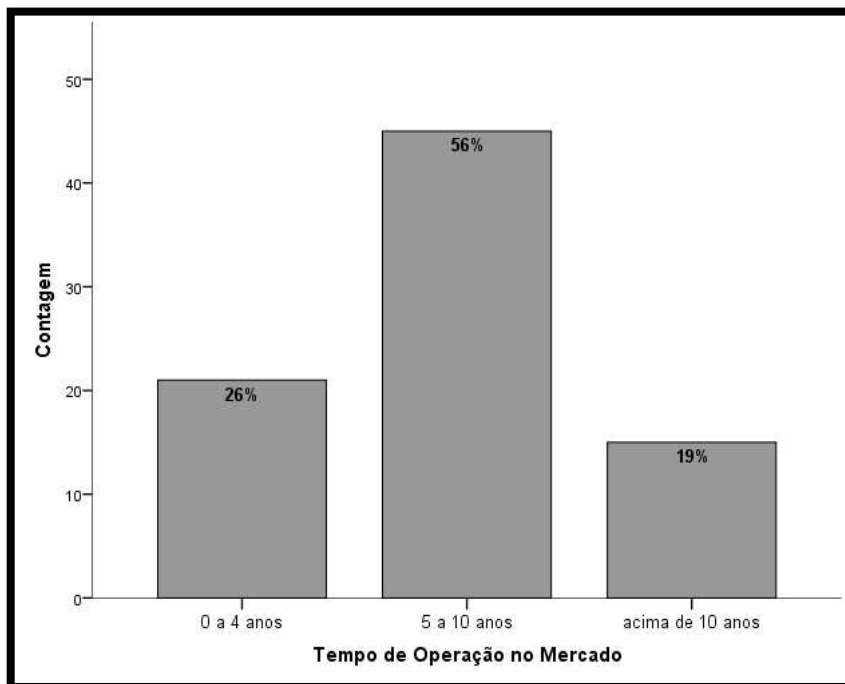
Figura 9 – Quantidade de Funcionários



Fonte: Dados da pesquisa, 2017

A figura 10 apresenta o percentual do tempo de operação no mercado das empresas

Figura 10 – Tempo de Operação no Mercado



Fonte: Dados da pesquisa, 2017

As empresas mais antigas, fundadas há mais de 5 anos, representam 75% da amostra, enquanto as mais recentes, fundadas há menos de 5 anos, representam 26% das empresas pesquisadas, conforme ilustrado na figura 10. Em relação à quantidade de funcionários observou-se que a maioria das empresas possuem até 50 funcionários representando 92% da amostra pesquisada. Verificou-se também que, dos gestores pesquisados, 41% possuem curso superior completo, no entanto, 20%, número representativo, possuem somente ensino médio.

4.3.1 Tipologia estratégica adotadas pelas empresas do ramo de joias, semijoias e bijuterias

Para a avaliação da tipologia estratégica adotada pelas empresas do ramo de joias, semijoias e bijuterias, realizou-se tabulação das respostas dos participantes do estudo de acordo com o gabarito do questionário utilizado por Gimenez (1999), adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) e que compõe a parte II do questionário.

Para cada questão, há quatro alternativas de respostas, sendo que cada uma delas é um tipo de estratégia diferente e, por meio da escolha de apenas uma alternativa em cada uma das questões, o respondente indicou aquela que mais se aproximava da maneira pela qual a empresa se comporta em cada uma das situações apresentadas. O maior número de respostas associadas a uma dessas alternativas classificou as empresas em prospectora (P), analítica (A), defensora (D) e reativa (R).

A partir da classificação apresentada no quadro 7 obteve-se os resultados das estratégias adotadas no setor, de acordo com a tipologia de Miles e Snow (2003), conforme a tabela 2.

TABELA 2 - Estratégias adotadas

Tipo de estratégia	Respostas (81 respondentes x 11 perguntas)	%
Analítica	254	29%
Defensiva	224	25%
Prospectora	252	28%
Reativa	161	18%
	891	100%

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

A estratégia mais adotada foi a analítica com 29%. Já 28% dos respondentes adotaram a estratégia prospectora, deixando a estratégia defensiva em terceiro lugar com 25% e a estratégia reativa em último com 18%.

Esse comportamento do ramo de joias, semijoias e bijuterias que demonstra a adoção dos tipos estratégicos analítico e prospector como mais adotados pode ser explicado, talvez, pelo equilíbrio que as empresas deste setor procuram ter para que possam sobreviver ao mercado e às invasões de produtos estrangeiros.

Durante a fase qualitativa, os gestores mencionaram a necessidade de realização de um mix de produtos que possibilitassem às empresas competir em diversas frentes de negócios, especialmente para as empresas de bijuterias e semijoias que foram as mais frequentes na amostra estudada. Os gestores demonstram flexibilidade quanto à mudança e inovação, buscando continuamente ampliar a linha de produtos (Miles e Snow, 2003).

Outro aspecto que merece destaque é o terceiro tipo estratégico mais adotado, o defensivo que demonstra muito mais a insegurança das empresas em não alterar uma estratégia que está sendo considerada adequada e dando bons resultados do que a segurança em ter a certeza de estar tomando as melhores decisões.

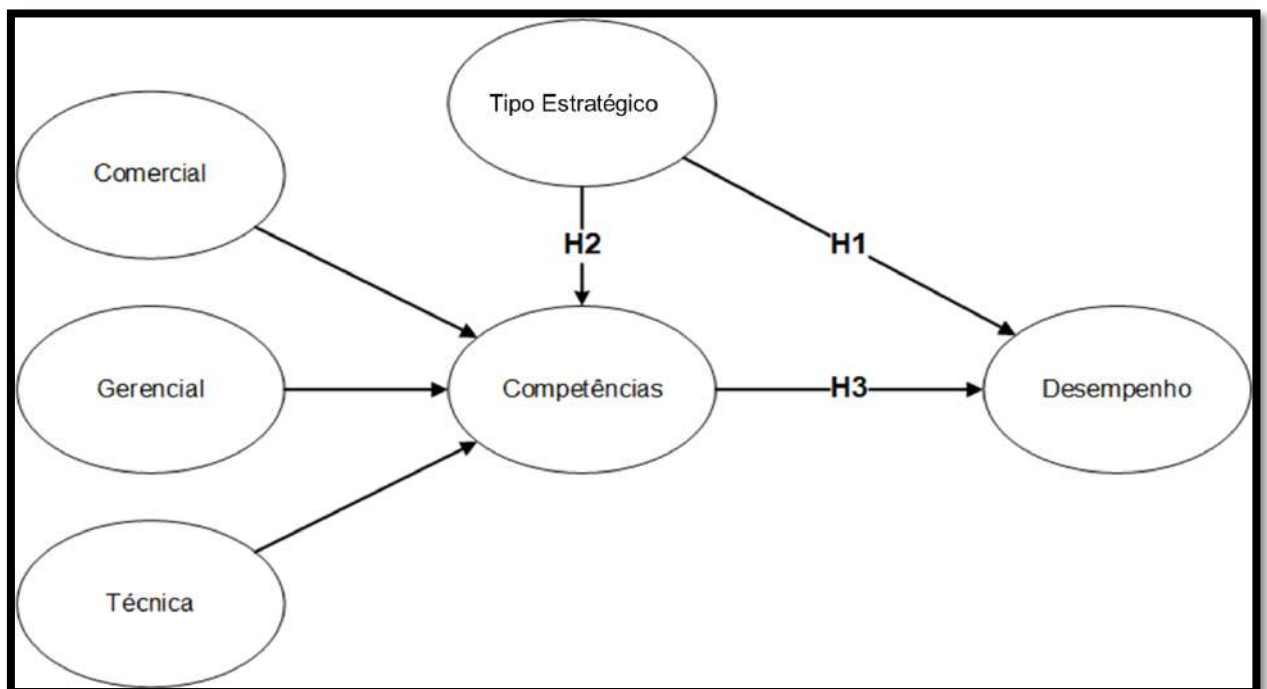
4.4 Tratamento dos Dados

Adotou-se a Modelagem de Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais (MEE-PLS) pelos seguintes motivos: existência de múltiplos relacionamentos entre as variáveis, dados não normais, tamanho da amostra e contraste de predição posterior ao problema de pesquisa.

4.5 Modelo Hipotético

Na modelagem de equações estruturais, o modelo é descrito a partir de duas dimensões: o modelo exterior (ou, modelo de mensuração), relacionando as variáveis observadas com os construtos correspondentes; e o modelo interior (ou, modelo estrutural), sobre o qual é possível inferir análises teóricas e avaliar hipóteses. O modelo hipotético da pesquisa é apresentado na figura 11.

Figura 11 - Modelo hipotético

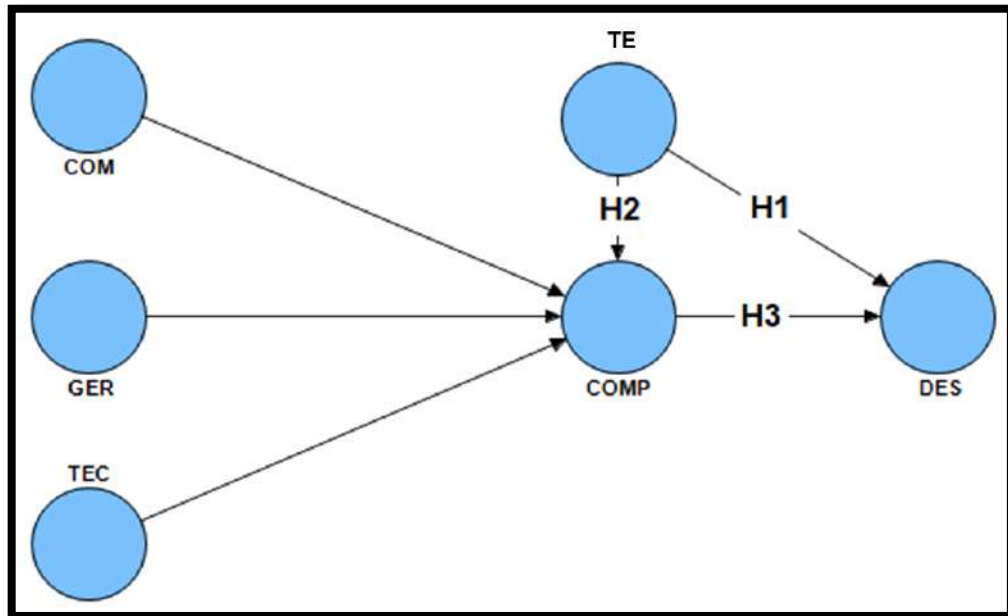


Fonte: Elaborado pela autora, 2017

4.5.1 Modelo Estrutural

O modelo estrutural exibido na figura 12 adota a convenção: a) o constructo é representado pelo código em “CAIXA ALTA”, no qual COM representa, ‘Comercial’; GER representa, ‘Gerencial’; TEC representa, ‘Técnica’; COMP representa, ‘Competências’; TE representa, ‘Tipo Estratégico’; e, DES representa, ‘Desempenho’.

Figura 12 - Modelo Estrutural Hipotético



Fonte: Elaborado pela autora, 2017

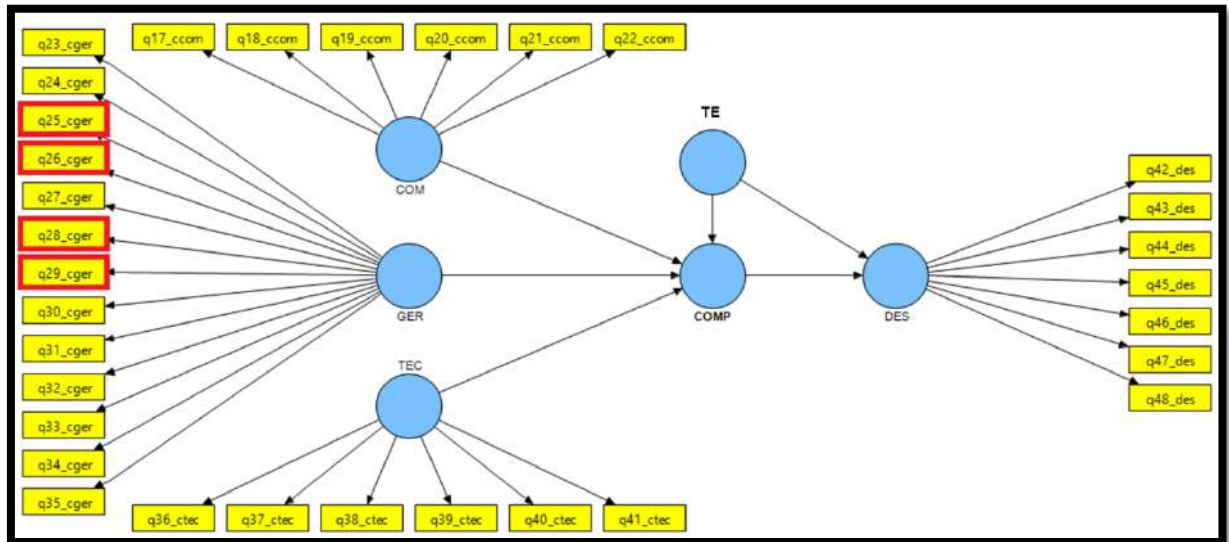
4.5.2 Hipóteses

- **H1:** O Tipo de estratégia influencia positivamente o Desempenho.
- **H1a:** O Tipo de estratégia quando mediado pelas Competências influencia positivamente o Desempenho.
- **H2:** O Tipo de estratégia influencia positivamente as Competências.
- **H3:** As Competências influenciam positivamente o Desempenho.

Modelo de Mensuração

O modelo de mensuração MEE-PLS caminho estrutural exibido na figura 12 adota a convenção: a) o constructo é representado pelo código em “CAIXA ALTA”; e b) o indicador reflexivo (ou, variável) é representado pelo código em “caixa baixa” do número da questão seguido do código adotado para representar o construto e suas associações. A operacionalização do constructo TE foi realizada, conforme figura 12.

Figura 12 - Modelo de Mensuração MEE-PLS Caminho Estrutural



Fonte: Elaborado pela autora, 2017

Nota: As variáveis destacadas com borda espessa na cor vermelha foram excluídas do modelo devido a apresentarem carga fatorial com valor inferior ao esperado.

4.6 Resultados

Esta seção apresenta os resultados obtidos sobre os dados após a aplicação do método de Modelagem de Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais (MEE-PLS).

4.6.1 Estimação dos Resultados

Uma questão frequente nas pesquisas em Ciências Sociais que adotam a abordagem quantitativa refere-se à consideração de qual deve ser o tamanho da amostra. Como regra geral, amostras maiores têm maior poder estatístico (PRAJAPATI; DUNNE; ARMSTRONG, 2010).

A verificação do tamanho da amostra foi determinada por meio da análise de *Statistical Power* com uso o *software* G*Power versão 3.1.9.2 (FAUL *et al.*, 2009) com realização dos testes de correlação e regressão. Para obter-se um poder estatístico de 80%, os valores para o tamanho do efeito sugeridos são de $\rho = 0,30$ e $f = 0,15$ (COHEN, 1992). Os resultados obtidos sobre a amostra de 81 registros são apresentados no quadro 10.

QUADRO 10 - Poder estatístico da amostra

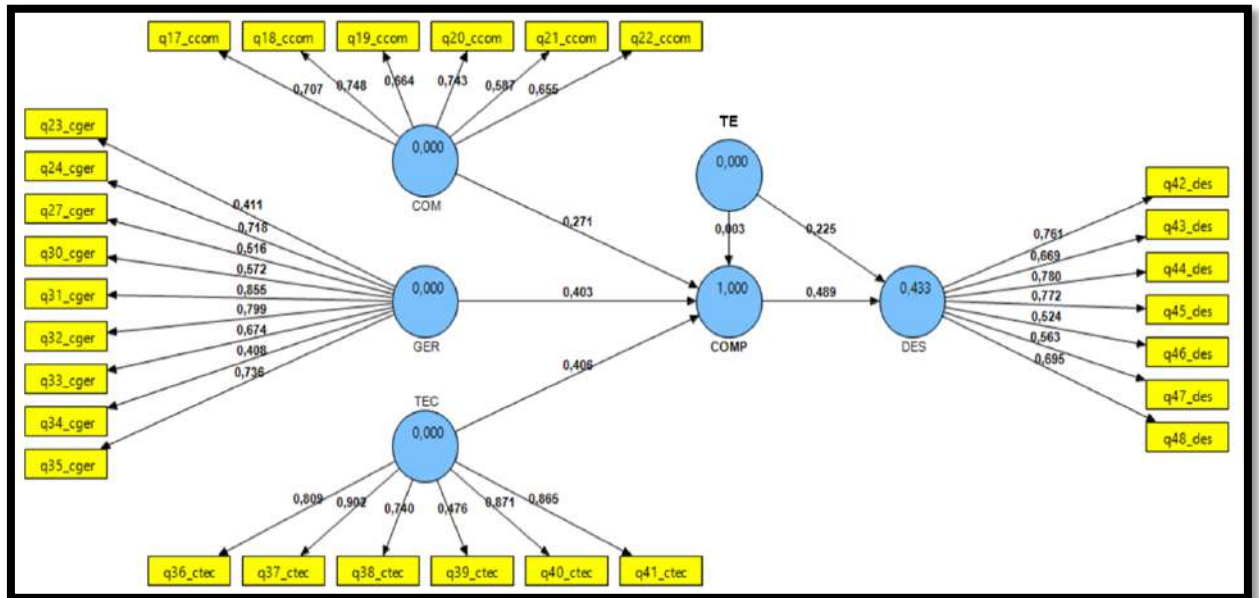
Teste (Análise <i>post hoc</i>)	Descrição	Nível de Significância	Tamanho do Efeito (Médio)	Poder Estatístico (%)
<i>t-test</i>	<i>Correlation: Point biserial model two-tailed</i>	0,05	0,30	80
<i>f-test</i>	<i>Linear multiple regression: Fixed model, R² increase</i>	0,05	0,15 ^a	82

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

Nota: ^a 3 preditores testados tendo 6 como número total de preditores.

Para estimar as relações entre os constructos com a Modelagem de Equações, Estruturais por meio da estimação por Mínimos Quadrados Parciais, empregou-se o *software* SmartPLS versão 2.0 (RINGLE; WENDE; WILL, 2005), configurado de acordo com os parâmetros: *Weighting Scheme = Path Weighting Scheme*; *Data Metric = Mean 0, Var 1*; *Data Iterations = 300*; *Abort Criterion = 1.0E-5* (isto é, 0,00001); e *Initial Weights = 1.0* (HAIR JR *et al.*, 2014, p. 84). As cargas fatoriais obtidas após a execução do algoritmo de estimação *Partial Least Squares* (PLS) são exibidas no modelo de mensuração apresentado na figura 13.

Figura 13 - Resultados do Algoritmo PLS



Fonte: Elaborado pela autora, 2017

Nota: imagem ampliada como apêndice

A MEE-PLS não assume que os dados são normalmente distribuídos, o que implica que os testes de significância paramétricos utilizados em análises de regressão não podem ser aplicados para testar se os coeficientes são significativos (HAIR JR *et al.*, 2014). Para isso, a MEE-PLS depende de um procedimento *bootstrap* não paramétrico para testar a significância dos coeficientes. Então, utilizando o *software* SmartPLS, foi executado o algoritmo *bootstrapping* (BT), configurado com os parâmetros: *Sign Changes = No Sign Changes*; *Cases = 81* (número de registros da amostra) e *Bootstrap Samples = 5.000* (HAIR JR *et al.*, 2014, p. 132). Também, o algoritmo *blindfolding* (BD) foi executado, tendo o parâmetro *Omission Distance = 7* (HAIR JR *et al.*, 2014, p. 180), para verificar a relevância preditiva do modelo. Para completar a estimação dos resultados, o *software* SPSS foi utilizado para a obtenção do valor de tolerância *Variance Inflation Factor* (VIF) a partir da saída do *software* SmartPLS.

4.7 Análise dos Resultados

A análise do modelo de mensuração deve preceder a análise das relações entre os construtos no modelo estrutural. O processo de avaliação da MEE-PLS segue duas fases, as quais envolvem avaliações distintas do modelo de mensuração e do modelo estrutural. A primeira fase consiste em examinar a confiabilidade e a validade

dos indicadores e constructos, com base em determinados critérios associados à especificação do modelo de mensuração (HAIR JR; RINGLE; SARSTEDT, 2011). O Quadro 11 indica as regras e parâmetros para avaliação do modelo estrutural e do modelo de mensuração com indicadores reflexivos.

Quadro 11 - Regras para a Avaliação do Modelo MEE-PLS

Modelagem de Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais	
Modelo de Mensuração com Indicador Reflexivo	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confiabilidade: 1) Consistência Interna: a confiabilidade composta (<i>Composite Reliability</i>) deve ser superior a 0,70 (em uma pesquisa exploratória: os valores de 0,60 a 0,70 são considerados como aceitáveis); e 2) Confiabilidade do Indicador: as cargas do indicador (<i>Indicator Loadings</i>) devem ser superiores a 0,70. ▪ Validade Convergente: A variância média extraída (<i>Average Variance Extracted, AVE</i>) deve ser superior a 0,50. ▪ Validade Discriminante: 1) a AVE de cada construto latente deve ser superior a maior correlação do quadrado do construto com qualquer outro construto latente (Critério de Fornell-Larcker); e, 2) as cargas de um indicador devem ser superiores a todas as suas cargas transversais (<i>Cross Loadings</i>). 	
Modelo Estrutural	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Valores de R^2 de 0,75; 0,50 ou 0,25 para variáveis latentes endógenas do modelo estrutural podem ser descritos como substancial (<i>substantial</i>), moderado (<i>moderate</i>) ou fraco (<i>weak</i>), respectivamente. ▪ Use <i>bootstrapping</i> para avaliar a significância dos coeficientes do caminho estrutural. O número mínimo de amostras de <i>bootstrap</i> é 5.000, e o número de casos deve ser igual ao número de observações na amostra original. Valores críticos <i>t</i> para um teste bicaudal são de 1,65 (nível de significância = 10%), 1,96 (nível de significância = 5%) e 2,58 (nível de significância = 1%). ▪ Relevância Preditiva: use <i>blindfolding</i> para obter a validação cruzada das medidas de redundância para cada construto. Verifique se o número de observações válidas não é um número inteiro múltiplo da distância de omissão <i>d</i>. Escolha valores de <i>d</i> entre 5 e 10. Os valores de Q^2 maiores do que zero indicam que os construtos exógenos têm relevância preditiva para o construto endógeno em consideração. 	

Fonte: Adaptado de PLS-SEM Indeed a Silver Bullet (HAIR JR; RINGLE; SARSTEDT, 2011, p. 145).

4.7.1 Modelo de Mensuração

A confiabilidade pode ser verificada pela análise do *alfa* de Cronbach sobre valores que variam de 0 a 1 (CRONBACH, 1951). Esta tem por objetivo analisar a ausência de erro aleatório nas unidades de mensuração da escala. Quanto mais próximo de 1, maior a evidência da confiabilidade do conjunto de itens. Valores até 0,5999 apresentam confiabilidade não aceitável (COSTA, 2011) e espera-se que este indicador tenha valores superiores a 0,70 (MALHOTRA, 2012). Porém, a análise do *alfa* de Cronbach tende a proporcionar uma subavaliação severa da confiabilidade, ao avaliar a consistência interna das variáveis em modelos com estimação por Mínimos Quadrados Parciais (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009).

Especificamente, no caso da MEE-PLS, a verificação de confiabilidade se concentra na análise dos resultados da confiabilidade composta (HAIR JR; RINGLE; SARSTEDT, 2011). Assim, de acordo com as regras apontadas no Quadro 13 é possível indicar que os indicadores possuem consistência interna, uma vez que as medidas que refletem a confiabilidade composta são superiores a 0,70. Ou seja, os constructos são confiáveis, conforme apresentado na tabela 3.

Tabela 3 – Constructos (Confiabilidade Composta e Validade Convergente)

Constructos	Alfa de Cronbach	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída (AVE)
COM	0,7765	0,8414	0,4709
GER	0,9226	0,9337	0,4182
TEC	0,8188	0,8601	0,4724
COMP	0,8194	0,8617	0,4232
DES	0,8717	0,9063	0,6252

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Nas dimensões da MEE-PLS, a validade de construto é realizada em duas etapas, no caso de modelos de mensuração com indicadores reflexivos (HAIR JR; RINGLE; SARSTEDT, 2011). Primeiro, realiza-se o exame da validade convergente

em dois passos, por meio da análise de confiabilidade do indicador e pela verificação das cargas fatoriais obtidas pela AVE. Segundo, procede-se ao exame da validade discriminante, também em dois passos, utilizando-se o Critério de Fornell-Larcker, para avaliar o nível do constructo, e a avaliação das cargas transversais para avaliar o nível do indicador.

Na primeira etapa, em relação à validade convergente que é a amplitude em que uma medida se correlaciona positivamente com as medidas alternativas do mesmo constructo (HAIR JR *et al.*, 2014), no primeiro passo, no mínimo, as cargas externas de todos os indicadores devem ser estatisticamente significantes. Isso porque uma carga externa significativa ainda pode ser bastante fraca. A regra comum é que as cargas externas devem ser 0,708 ou superior. Na maioria dos casos, 0,70 é considerado suficiente para 0,708 ser aceitável (HAIR JR *et al.*, 2014). Cargas de 0,50 ou 0,60 podem ser aceitáveis, se existirem indicadores adicionais no bloco base de comparação (CHIN, 1998). Neste caso, a significância pode ser testada utilizando *bootstrapping* (URBACH; AHLEMANN, 2010). De fato, os pesquisadores frequentemente observam cargas externas mais fracas nas pesquisas em Ciências Sociais (HULLAND, 1999). Em geral, os indicadores com cargas externas entre 0,40 e 0,70 devem ser considerados para a remoção da escala apenas quando a exclusão do indicador conduz a um aumento da confiabilidade composta superior ao valor limite sugerido, visto que a decisão de excluir um indicador implica a extensão em que a sua remoção afeta a validade de conteúdo (HAIR JR *et al.*, 2014). Os indicadores que possuem carga fatorial com valores entre 0,40 e 0,70 estão hachurados na cor cinza claro e são apresentados na tabela 4.

Tabela 4 – Carga dos Indicadores (Confiabilidade do Indicador)

Indicadores	COM	GER	TEC	DES
q17_ccom	0,7065	0	0	0
q18_ccom	0,7478	0	0	0
q19_ccom	0,6640	0	0	0
q20_ccom	0,7432	0	0	0
q21_ccom	0,5871	0	0	0
q22_ccom	0,6549	0	0	0
q23_cger	0	0,4110	0	0
q24_cger	0	0,7179	0	0
q25_cger	0	0,2736	0	0
q26_cger	0	0,2563	0	0
q27_cger	0	0,5161	0	0
q28_cger	0	0,2973	0	0
q29_cger	0	0,1776	0	0
q30_cger	0	0,5724	0	0
q31_cger	0	0,8546	0	0
q32_cger	0	0,7985	0	0
q33_cger	0	0,6738	0	0
q34_cger	0	0,4084	0	0
q35_cger	0	0,7358	0	0
q36_ctec	0	0	0,8094	0
q37_ctec	0	0	0,9021	0
q38_ctec	0	0	0,7401	0
q39_ctec	0	0	0,4756	0
q40_ctec	0	0	0,8712	0
q41_ctec	0	0	0,8655	0
q42_des	0	0	0	0,7612
q43_des	0	0	0	0,6693
q44_des	0	0	0	0,7800
q45_des	0	0	0	0,7718
q46_des	0	0	0	0,5242
q47_des	0	0	0	0,5631
q48_des	0	0	0	0,6953

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Os indicadores q25_cger; q26_cger; q28_cger e q29_cger com valores inferiores a 0,40, que estão em negrito e riscados na tabela 4 foram excluídos da análise (HAIR JR *et al.*, 2014), pois, implicaram sobre o construto GER em um aumento da confiabilidade composta de 0,8330 para 0,8617 e, da AVE de 0,3084 para 0,4232. Os indicadores com valores superiores a 0,708 e os indicadores que possuem carga fatorial com valores entre 0,40 e 0,70, após examinados, foram mantidos no modelo, uma vez que se comprovou a significância estatística das cargas externas de todos os indicadores ($p < 0,01$), conforme apresentado na tabela 5.

Tabela 5 – Teste de Significância dos Indicadores

Indicadores Reflexivos	Cargas Externas	t	Nível de Significância	p	Intervalo de Confiança 99%
q17_ccom ← COM	0,7065	10,1392	***	0,0000	[0,5225 ; 0,8904]
q18_ccom ← COM	0,7478	12,2646	***	0,0000	[0,5868 ; 0,9087]
q19_ccom ← COM	0,6640	13,1380	***	0,0000	[0,5307 ; 0,7972]
q20_ccom ← COM	0,7432	12,0204	***	0,0000	[0,5801 ; 0,9062]
q21_ccom ← COM	0,5871	7,6481	***	0,0000	[0,3844 ; 0,7897]
q22_ccom ← COM	0,6549	7,6241	***	0,0000	[0,4282 ; 0,8815]
q23_cger ← GER	0,4110	3,0347	***	0,0032	[0,0537 ; 0,7682]
q24_cger ← GER	0,7179	15,4986	***	0,0000	[0,5957 ; 0,8400]
q27_cger ← GER	0,5161	5,5238	***	0,0000	[0,2696 ; 0,7625]
q30_cger ← GER	0,5724	5,4317	***	0,0000	[0,2942 ; 0,8505]
q31_cger ← GER	0,8546	27,3486	***	0,0000	[0,7722 ; 0,9369]
q32_cger ← GER	0,7985	16,5049	***	0,0000	[0,6707 ; 0,9262]
q33_cger ← GER	0,6738	12,7691	***	0,0000	[0,5344 ; 0,8131]
q34_cger ← GER	0,4084	3,6349	***	0,0005	[0,1118 ; 0,7049]
q35_cger ← GER	0,7358	12,3828	***	0,0000	[0,5790 ; 0,8925]
q36_ctec ← TEC	0,8094	23,2420	***	0,0000	[0,7175 ; 0,9012]
q37_ctec ← TEC	0,9021	53,7259	***	0,0000	[0,8577 ; 0,9464]
q38_ctec ← TEC	0,7401	12,0239	***	0,0000	[0,5775 ; 0,9026]
q39_ctec ← TEC	0,4756	4,4254	***	0,0000	[0,1919 ; 0,7592]
q40_ctec ← TEC	0,8712	27,8797	***	0,0000	[0,7888 ; 0,9535]
q41_ctec ← TEC	0,8655	23,1610	***	0,0000	[0,7668 ; 0,9641]
q42_des ← DES	0,7612	12,3654	***	0,0000	[0,5986 ; 0,9237]
q43_des ← DES	0,6693	7,9251	***	0,0000	[0,4463 ; 0,8922]
q44_des ← DES	0,7800	7,6918	***	0,0000	[0,5124 ; 1,0475]
q45_des ← DES	0,7718	14,7352	***	0,0000	[0,6335 ; 0,9100]
q46_des ← DES	0,5242	3,2782	***	0,0015	[0,1022 ; 0,9461]
q47_des ← DES	0,5631	3,7887	***	0,0003	[0,1709 ; 0,9552]
q48_des ← DES	0,6953	6,9109	***	0,0000	[0,4298 ; 0,9607]

NS = não significativo | *** p < 0,01 | ** p < 0,05 | * p < 0,10

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Como segundo passo de verificação da validade convergente, examinou-se a variância média extraída. Um valor da AVE de 0,50 ou superior, indica um grau suficiente de validade convergente. Inversamente, um valor da AVE inferior a 0,50 indica que, em média, mais do erro de mensuração permanece no indicador do que a variância explicada pelo constructo (HAIR JR *et al.*, 2014). Esses valores não estão associados com um intervalo específico de valores aceitáveis ou inaceitáveis, no

mínimo, todas as cargas fatoriais dos indicadores devem ser estatisticamente significantes ao se verificar a validade convergente (HAIR JR *et al.*, 2009). Assim, conforme os dados apresentados anteriormente na tabela 4, confirma-se convergência suficiente para o construto DES. Entretanto, como os dados da tabela 5 comprovam a significância estatística dos indicadores, indica-se que mais variância do erro de mensuração permanece no indicador do que a variância explicada pelos construtos COM, GER, TEC e COMP em função dos valores da AVE que são apresentados hachurados na cor cinza claro na tabela 4.

Na segunda etapa, a validade discriminante diz respeito ao grau que a medida de diferentes constructos difere uma da outra (URBACH; AHLEMANN, 2010). No primeiro passo, o Critério de Fornell-Larcker compara a raiz quadrada dos valores da AVE com as correlações das variáveis latentes (FORNELL; LARCKER, 1981) e a raiz quadrada da AVE de cada construto deve ser maior do que a sua maior correlação com qualquer outro constructo (HAIR JR *et al.*, 2014). Os resultados são apresentados na tabela 6.

Tabela 6 – Critério de Fornell-Larcker (Validade Discriminante)

Raiz Quadrada (AVE)	COM	COMP	DES	GER	TEC
COM	0,6862	0	0	0	0
COMP	0,8164	0,6467	0	0	0
DES	0,5657	0,6359	0,6873	0	0
GER	0,6436	0,9508	0,5363	0,6505	0
TEC	0,5342	0,6525	0,5440	0,5775	0,7907

Linha e Coluna x Raiz Quadrada (AVE)	COM		COMP		DES	GER	TEC		
COM	L	C	0	0	0	0	0		
COMP	<	<	L	C	0	0	0		
DES	>	>	>	>	L	C	0		
GER	>	>	<	<	>	>	L	C	
TEC	>	>	>	<	>	>	>	L	C

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

O Critério de Fornell-Larcker aponta variância extraída menor que a variância compartilhada em alguns casos. Porém, como segundo passo, de forma complementar, utiliza-se outro critério para avaliar a validade discriminante, por meio das cargas transversais, este, geralmente, é um pouco mais liberal. O resultado esperado da avaliação é que a carga fatorial de um indicador com o seu constructo

latente associado seja maior que as suas cargas com todos os constructos restantes (HAIR JR; RINGLE; SARSTEDT, 2011). Os resultados são apresentados na tabela 7.

Tabela 7 Cargas Transversais entre Constructos e Indicadores (Validade Discriminante)

Indicadores	COM	GER	TEC	DES	COM	GER	TEC	DES
q17_ccom	0,7065	0,4553	0,4976	0,3776		>	>	>
q18_ccom	0,7478	0,5385	0,5906	0,3094		>	>	>
q19_ccom	0,6640	0,5481	0,5843	0,5061		>	>	>
q20_ccom	0,7432	0,4086	0,4727	0,3246		>	>	>
q21_ccom	0,5871	0,3306	0,3423	0,3744		>	>	>
q22_ccom	0,6549	0,2905	0,2996	0,4583		>	>	>
q23_cger	0,1533	0,4110	0,2513	0,2563	>		>	>
q24_cger	0,5769	0,7179	0,6898	0,3194	>		>	>
q27_cger	0,3270	0,5161	0,4039	0,4170	>		>	>
q30_cger	0,1514	0,5724	0,4522	0,1513	>		>	>
q31_cger	0,5266	0,8546	0,8127	0,4264	>		>	>
q32_cger	0,5350	0,7985	0,7831	0,4298	>		>	>
q33_cger	0,5559	0,6738	0,6244	0,4662	>		>	>
q34_cger	0,3022	0,4084	0,3652	0,2851	>		>	>
q35_cger	0,4104	0,7358	0,6838	0,3461	>		>	>
q36_ctec	0,6033	0,7010	0,8094	0,4409	>	>		>
q37_ctec	0,6459	0,8241	0,9021	0,4804	>	>		>
q38_ctec	0,5435	0,7007	0,7401	0,5918	>	>		>
q39_ctec	0,2834	0,3741	0,4756	0,4044	>	>		>
q40_ctec	0,5891	0,8110	0,8712	0,5562	>	>		>
q41_ctec	0,5771	0,8196	0,8655	0,5386	>	>		>
q42_des	0,3995	0,4901	0,5934	0,7612	>	>	>	
q43_des	0,2423	0,1966	0,2320	0,6693	>	>	>	
q44_des	0,3746	0,3969	0,4482	0,7800	>	>	>	
q45_des	0,5671	0,4341	0,5391	0,7718	>	>	>	
q46_des	0,2632	0,1694	0,2481	0,5242	>	>	>	
q47_des	0,3299	0,2844	0,2933	0,5631	>	>	>	
q48_des	0,4321	0,4142	0,4637	0,6953	>	>	>	

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

O modelo estrutural não é examinado até que a confiabilidade e a validade (convergente e discriminante) dos constructos sejam estabelecidas. Uma vez avaliado o modelo de mensuração, e consideradas satisfatórias todas as relações encontradas, inicia-se a análise das relações entre os constructos com avaliação do modelo estrutural.

4.7.2 Modelo Caminho Estrutural

Estimativas válidas e confiáveis do modelo exterior permitem avaliar o modelo interior (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). A segunda fase na MEE-PLS consiste na avaliação do modelo estrutural e implica estabelecer a capacidade de predição e analisar os relacionamentos entre os construtos. Assim, os critérios de avaliação compreendem o nível de significância dos coeficientes do caminho estrutural e os valores de R^2 . Antes de descrever essas análises, é preciso analisar a colinearidade do modelo estrutural (HAIR JR *et al.*, 2014), a qual prevê que cada conjunto de preditores no modelo estrutural para a colinearidade deve apresentar o valor de tolerância *Variance Inflation Factor* (VIF) para cada constructo preditor maior do que 0,20 e inferior a 5. Os resultados são apresentados na tabela 8.

Tabela 8 - Diagnóstico de Colinearidade

Construtos	Fator de Inflação de Variância (VIF)
DES	
COMP	1,7414
TE	1,7414
COMP	
COM	1,9567
GER	4,0487
TEC	4,9313

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Os valores estimados para as relações do caminho estrutural devem ser avaliados em termos de sinal, magnitude e significância (HENSELER; RINGLE; SINKOVICS, 2009). Dessa maneira, os caminhos que não são significantes, aqueles que mostram sinais contrários à direção da suposição, não suportam a hipótese. Já os caminhos significantes, que mostram a direção da hipótese, suportam empiricamente a relação causal proposta (HAIR JR; RINGLE; SARSTEDT, 2011). Os coeficientes do caminho estrutural têm valores padronizados entre -1 e $+1$, e para confirmar se um coeficiente é significativo, a análise depende da obtenção do seu erro padrão, o qual é obtido por meio da rotina de *bootstrapping* (HAIR JR *et al.*, 2014).

A partir da execução da rotina, verificam-se os resultados de significância do caminho estrutural, tendo como parâmetro que, se o valor empírico de t é maior do que o valor crítico (erro), o coeficiente é significativo com certa probabilidade de erro

(isto é, o nível de significância). Os valores críticos utilizados para testes bicaudais (*two-tailed*) são de 1,65 (nível de significância = 10%, ou seja, $p < 0,10$); 1,96 (nível de significância = 5%, ou seja, $p < 0,05$); e 2,57 (nível de significância = 1%, ou seja, $p < 0,01$).

Comprova-se que as relações existentes entre os construtos COM, GER e TEC com o construto COMP, bem como do construto COMP com o construto DES são estatisticamente significantes. Entretanto, as relações existentes entre o construto PE com o construto COMP e o construto TE com o construto DES não são estatisticamente significantes, conforme apresentado na tabela 9.

Tabela 9 – Teste de Significância do Caminho Estrutural MEE-PLS

Construtos	Caminho Estrutural	t	Nível de Significância	p	Intervalo de Confiança 95%
COM → COMP	0,2712	9,7696	***	0,0000	[0,2158 ; 0,3265]
GER → COMP	0,4034	14,3624	***	0,0000	[0,3475 ; 0,4593]
TEC → COMP	0,4063	18,5918	***	0,0000	[0,3627 ; 0,4498]
COMP → DES	0,4892	3,5824	***	0,0006	[0,2174 ; 0,7610]
TE → COMP	0,0029	0,3243	NS	0,7466	[-0,0140 ; 0,0206]
TE → DES	0,2248	0,7196	NS	0,4739	[-0,3960 ; 0,8462]

NS = não significante | *** $p < 0,01$ | ** $p < 0,05$ | * $p < 0,10$

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

O efeito mediador ocorre quando uma terceira variável intervém entre dois constructos relacionados, precisamente, ao se verificar que uma mudança no constructo exógeno resulta em uma mudança no construto mediador, o qual implica em uma mudança no construto endógeno (HAIR JR *et al.*, 2017). Todavia, a mediação é indicada por meio da obtenção do efeito indireto, cujo resultado é dado pela multiplicação dos efeitos diretos observados sobre a sequência de construtos que compõem a relação de mediação proposta entre os construtos (HAIR JR *et al.*, 2014; 2017). O resultado do teste de significância do efeito mediador do construto COMP entre os construtos PE e DES é apresentado na tabela 10.

Tabela 10 – Teste de Significância da Mediação MEE-PLS

Construtos	Efeito Indireto	t	Nível de Significância	p
TE → COMP → DES	0,0014	0,3877	NS	0,0000

NS = não significante | *** p < 0,01 | ** p < 0,05 | * p < 0,10

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

A MEE-PLS também possibilita explicar os efeitos que são relevantes em função dos relacionamentos propostos pelo modelo estrutural. Então, depois de examinar a importância dos relacionamentos, é importante avaliar a relevância das relações, uma vez que os coeficientes do caminho estrutural podem ser estatisticamente significantes, mas, em relação ao tamanho, podem ser irrelevantes e não justificam atenção gerencial. A soma dos efeitos diretos e indiretos é referida como o efeito total e a análise relativa da importância das relações é fundamental para a interpretação dos resultados e para as conclusões (HAIR JR *et al.*, 2014). O efeito total simultâneo de todos os coeficientes do caminho estrutural é apresentado na tabela 11.

Tabela 11 – Teste de Significância do Efeito Total MEE-PLS

Constructos	Efeito Total	t	Nível de Significância	p	Intervalo de Confiança 99%
COM → COMP	0,2712	9,7696	***	0,0000	[0,1978 ; 0,3445]
COM → DES	0,1327	3,2332	***	0,0018	[0,0245 ; 0,2408]
GER → COMP	0,4034	14,3624	***	0,0000	[0,3292 ; 0,4775]
GER → DES	0,1974	3,5178	***	0,0007	[0,0493 ; 0,3454]
TEC → COMP	0,4063	18,5918	***	0,0000	[0,3485 ; 0,4640]
TEC → DES	0,1988	3,5462	***	0,0007	[0,0507 ; 0,3468]
COMP → DES	0,4892	3,5824	***	0,0006	[0,1288 ; 0,8496]
TE → COMP	0,0029	0,3243	NS	0,7466	[-0,0200 ; 0,0263]
TE → DES	0,2262	0,7188	NS	0,4744	[-0,6030 ; 1,0563]

NS = não significante | *** p < 0,01 | ** p < 0,05 | * p < 0,10

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Como o foco da MEE-PLS está na explicação da variância das variáveis latentes endógenas, o interesse fundamental é que o nível de R^2 dos construtos seja elevado (HAIR JR; RINGLE; SARSTEDT, 2011). Este coeficiente é uma medida de precisão preditiva do modelo e os valores de R^2 variam de 0 a 1. Níveis mais elevados indicam maior precisão preditiva (HAIR JR *et al.*, 2014). Para valores de 0,75; 0,50 ou 0,25 (HAIR JR; RINGLE; SARSTEDT, 2011; HAIR JR *et al.*, 2014; 2017) e 0,67; 0,33 ou 0,19 (CHIN, 1998), a consideração é que as variáveis podem ser descritas como: substancial, moderada ou fraca, respectivamente. Outra avaliação pertinente ao modelo estrutural envolve estabelecer a capacidade de predição do modelo, para tanto, valores de Q^2 acima de zero evidenciam que o modelo tem relevância preditiva (HAIR JR *et al.*, 2014). Com isso, considerando as indicações anteriores e as regras apontadas no quadro 2 é possível afirmar que o construto DES possui um R^2 moderado. Os valores do R^2 e Q^2 são apresentados na tabela 12.

Tabela 12 – Coeficiente de Determinação e Relevância Preditiva

Variável Latente Endógena	R^2	Análise do R^2	Q^2
DES	0,4334	Moderado	0,1854

Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Com isso, conclui-se a análise dos resultados em função da Modelagem de Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais (MEE-PLS) e as hipóteses expressas pelo modelo hipotético apresentado na figura 6 podem ser consideradas: suportadas ou rejeitadas.

4.8 Avaliação das Hipóteses

Tomando por base as cargas fatoriais exibidas na figura 11 e os dados apresentados na tabela 8, constatam-se que algumas das dependências foram relacionadas positivamente e mostraram-se estatisticamente significantes, de forma que o constructo Desempenho sobre a tabela 12 obteve um valor de $R^2 = 0,4334$. Em outras palavras, a combinação do Tipo Estratégico com o constructo Competências e seus antecedentes apontados pelo modelo hipotético são capazes de explicar a variação correspondente a um valor observado em $\approx 43\%$ do Desempenho.

O fato de a combinação do Tipo estratégico com o construto Competências e seus antecedentes apontados pelo modelo hipotético explicarem apenas $\approx 43\%$ da variação do Desempenho também pode ser associado ao conceito apresentado por Ruas *et al.* (2010) que verificaram uma vasta carência de trabalhos abordando competências organizacionais com base na revisão da literatura acerca da produção científica sobre competências no Brasil no período entre 2000 e 2008 e que essa constatação significa que os trabalhos demonstram que as empresas no Brasil aparentam não considerar o conceito de competências organizacionais e nem a alternativa de melhorar suas condições de competição por meio de fortalecimento.

De acordo com os dados exibidos na figura 12, na tabela 8 e na tabela 9, é possível realizar a avaliação das hipóteses da pesquisa. Não se pode fazer inferências sobre os efeitos e a variação do Desempenho em relação à mediação proposta do construto Competências com o construto Tipo Estratégico, bem como as relações propostas entre os constructos Tipo Estratégico e Competências; e entre os constructos Tipo Estratégico e Desempenho, uma vez que o efeito indireto e as relações existentes no caminho estrutural não se mostraram estatisticamente significantes, portanto, isso implica rejeitar as hipóteses H1, H1a e H2.

Em relação à hipótese H1a, apesar de a mesma ter sido rejeitada, o modelo estudado apresenta que caso o construto Tipo Estratégico fosse retirado do modelo, o valor observado em $\approx 43\%$ do Desempenho, explicado pela relação com as competências, cairia para 40%, enfatizando assim o conceito de Barney (1995) que aponta que os recursos podem ser fonte de uma vantagem competitiva sustentável para as organizações e esses recursos possibilitariam iniciar as estratégias capazes de aumentar a eficiência e eficácia da empresa, como objetivo de dificultar a imitação pelos concorrentes de seus benefícios, quando de posse e controle de recursos raros, inimitáveis e insubstituíveis.

Em função da rejeição da hipótese H2, a avaliação deste estudo, porém, não corrobora com os conceitos apresentados pelos autores que defendem que, se não houver alinhamento interno entre estratégia organizacional e as competências a serem adotadas, não se torna possível pensar em real eficácia e alta alavancagem. É necessário que a organização analise suas capacidades e recursos internos ao formular suas estratégias, a fim de definir quais competências organizacionais devem ser desenvolvidas para que se atinjam os objetivos estratégicos. Dessa forma, para concretizar a estratégia, a organização deve obrigatoriamente impulsionar as

competências organizacionais que constituam seu diferencial competitivo e facilitem o alcance dos resultados desejados. (MOREIRA; MUNCK, 2010; DE BRIDA; SANTOS, 2011).

Quando Kaplan e Norton (1992) afirmam que a estrutura básica do BSC demonstra que todas as perspectivas (financeira, processos internos, aprendizado e crescimento, cliente) é originada da visão e estratégia da empresa esperava-se que fosse comprovado no estudo, entretanto, pela rejeição da hipótese H1, isso não foi confirmado. No entanto, entende-se de como terem sido estudadas de pequeno e médio porte, as estratégias não são bem claras e definidas.

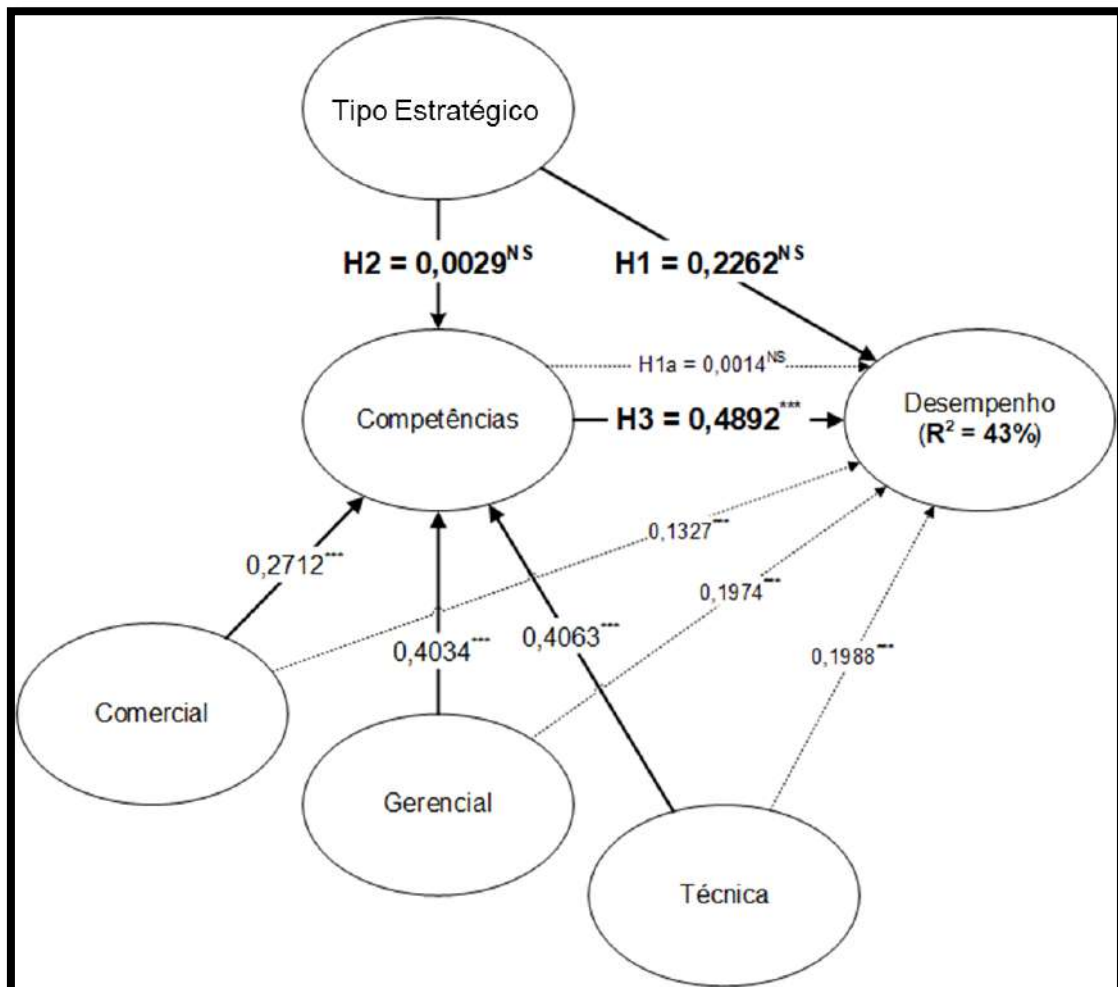
Entretanto, como a relação mostrou-se positiva e estatisticamente significativa, entre o constructo Competências e o constructo Desempenho, indica-se que a hipótese H3 foi suportada pelo modelo estrutural na análise de caminho estrutural. Sendo assim, as Competências Comerciais, Gerenciais e Técnicas influenciam positivamente o Desempenho (H3; COMP → DES = 0,4892; $p < 0,01$). Isto significa que, ocorrendo uma unidade de variação (isto é, desvio padrão) em um constructo específico, desde que os demais constructos permaneçam inalterados, ocorre um desvio de acordo com valores dos coeficientes apontados no caminho estrutural, no relacionamento existente entre os constructos e suas respectivas relações no modelo hipotético. Ou seja, cada valor apontado na figura 13 indica a relação existente entre o constructo Competências e suas características Comercial, Gerencial e Técnica para fins de explicação da variância do Desempenho, isto é, a alteração que pode ocorrer no valor do R^2 . As sínteses dos resultados da pesquisa são apresentadas na figura 14.

Certamente, o fato do constructo Competências e seus antecedentes, apontados pelo modelo hipotético, serem capazes de explicar a variação correspondente a um valor observado em $\approx 43\%$ do Desempenho é suportado pelos conceitos de que competências essenciais mapeadas pelos gestores entrevistados, quando considerados pelos dirigentes das empresas, influenciam positivamente o desempenho (FERNANDES, 2006). O desempenho representado pelo impacto da competitividade da organização, segundo Grant (1991), é diretamente influenciado pela qualidade, tipo e quantidade dos recursos disponíveis que, neste estudo, foram classificados como competências comerciais, técnicas e gerenciais e pode ser observado que, no ramo de joias, semijoias e bijuterias, as competências técnicas aparecem em primeiro lugar seguidas das gerenciais e por último das comerciais, que

auxiliam no entendimento do constructo competências tanto no efeito direto a este, quanto no indireto em relação ao desempenho observado pelos gestores.

A combinação das competências gerenciais, comerciais e técnicas sustentam o desempenho das organizações, fornecendo vantagens competitivas para as organizações observado pelos gestores como bom desempenho (PRAHALAD e HAMEL, 1990; PENROSE 1959)

Figura 14 - Modelo Hipotético Resultados



Nota: NS = não significante | *** $p < 0,01$ | ** $p < 0,05$ | * $p < 0,10$. As linhas pontilhadas representam: a) o efeito indireto e mediador sugerido por H1a; e b) o efeito total de cada antecedente das Competências no Desempenho.

Fonte: Elaborado pela autora, 2017

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o contexto de que os constructos competências, tipos estratégicos e desempenho no meio acadêmico são mais frequentes de forma individualizada objetivou-se, de forma geral, com este estudo, examinar a influência da tipologia estratégica e competências organizacionais no desempenho obtido pelas empresas do ramo de joias, semijoias e bijuterias integrando-se assim os conceitos outrora mencionados de maneira parcialmente integrada.

A partir da pergunta de pesquisa “Quais as competências organizacionais, a tipologia estratégica predominante no setor e a influência desses constructos entre si e no desempenho das empresas do ramo de joias, semijoias e bijuterias?” realizou-se uma pesquisa quantitativa direcionada a responder o objetivo geral deste trabalho.

O primeiro objetivo específico identificou, por meio da fase qualitativa deste estudo, as competências organizacionais consideradas como mais relevantes para os gestores das empresas do ramo que foram agrupadas em competências técnicas, gerenciais e comerciais e observadas a partir da análise dos resultados das respostas dos entrevistados quanto ao grau de concordância às afirmações que as competências consideradas mais relevantes são as técnicas seguidas das gerenciais e por fim as comerciais. Isso pode ser explicado pela característica do setor que exige preparo técnico e atualização constante das técnicas para elaboração das peças associadas às competências gerenciais de priorização dos recursos.

Foram verificados, como competências técnicas, a capacidade de dar acabamento superior nas peças que os concorrentes, de produzir modelos exclusivos, de desenvolvimento de novas peças, de domínio sobre técnicas de vitrinismo, de disponibilização de produtos de alta qualidade e de novas tecnologias disponíveis no mercado.

Como competências gerenciais, foi observada a comparação periódica que a empresa faz com seus concorrentes para manter os preços competitivos, a gestão financeira, o uso de fornecedores interno ou externo, o uso de modelistas, a posse de profissionais dedicados a pesquisas de tendências, a busca de matérias primas, os recursos de marketing, a capacidade de desenvolver produtos para nichos específicos, de manter profissionais bem treinados e motivados para o trabalho, de oferecer garantia dos produtos, de terceirizar processos e de buscar inspirações nas artes e na arquitetura.

Como competências comerciais, a capacidade de conquistar novos clientes, de disponibilizar produtos em locais e datas diferentes dos seus concorrentes, de identificar novos clientes, de lançar novidades periodicamente, de oferecer um portfólio de produtos variados e domínio sobre a gestão de atendimento a clientes (pré-venda, venda, pós-venda).

O segundo objetivo específico de classificar as empresas estudadas de acordo com a tipologia estratégica adotada, segundo o modelo de Miles e Snow, foi possível graças ao questionário utilizado por Gimenez (1999), adaptado de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) que permitiu identificar que, no ramo de joias, semijoias e bijuterias, a estratégia mais adotada foi a analítica, com 29%, seguida da estratégia prospectora com 28%, deixando a estratégia defensiva em terceiro lugar com 25% e a estratégia reativa em último com 18%.

As empresas analíticas segmentam seu mercado de atuação e são cuidadosas quanto às mudanças e preferem incrementar as inovações aos poucos e com planejamento o que pode ser explicado talvez pelo equilíbrio que as empresas deste setor procuram ter para que possam sobreviver ao mercado e às invasões de produtos estrangeiros.

O terceiro objetivo estratégico que pretendeu avaliar a influência dos tipos estratégicos no desempenho que foi suportado pela hipótese 1 não foi possível de ser verificado, uma vez que essa hipótese foi rejeitada. No entanto, para este caso, observa-se que a rejeição pode ter sido em função dos respondentes, uma vez que dirigentes de pequenas e médias empresas não possuem distinção clara de estratégias organizacionais e não realizarem, de maneira efetiva, o alinhamento das estratégias no ambiente, não visualizando assim a necessidade de desdobramento das estratégias a partir das definições de desempenho (MACIEL E CAMARGO; 2009).

O quinto objetivo específico que pretendia avaliar a influência dos tipos estratégicos nas competências organizacionais nos tipos estratégicos verificou, ao rejeitar a hipótese 2, que não foi possível afirmar a influência positiva dos tipos estratégicos nas competências, rejeitando assim os conceitos propostos pelos autores Moreira; Munck (2010), De Brida; Santos (2011).

O objetivo específico que pretendia avaliar a influência dos tipos estratégicos no desempenho, quando mediado pelas competências, foi suportado pela hipótese H1a que, apesar de ter sido rejeitada, caso fosse retirada do estudo, reduziria o fator de explicação da variação do desempenho em função das competências.

O objetivo específico “Avaliar a influência das competências no desempenho” logrou êxito por meio da hipótese 3, apontada pelo modelo hipotético ser capaz de explicar a variação correspondente a um valor observado em $\approx 43\%$ do Desempenho suportado pelos conceitos de que competências essenciais mapeadas pelos gestores entrevistados, quando considerados pelos dirigentes das empresas, influenciam positivamente o desempenho (FERNANDES, 2006).

Ao serem analisadas as hipóteses propostas, verifica-se que foi possível responder à pergunta proposta que solicitava saber as competências organizacionais, a tipologia estratégica predominante do setor e a influência desses constructos entre si e no desempenho das empresas do ramo estudo.

5.1 Limitações e dificuldades da pesquisa

Uma das dificuldades encontradas nesta pesquisa foi em relação à captação das respondentes, uma vez que não houve disponibilização de lista de e-mails por parte dos sindicatos do setor consultados e dificuldade de disponibilização de tempo dos responsáveis das empresas nas feiras do setor para responder à pesquisa.

O fato da necessidade de interpretação da fase qualitativa da pesquisa apresentou-se como limitação, uma vez que, de certa forma, há interferência subjetiva da autora quanto ao que foi dito pelos entrevistados.

A escolha da amostra também se apresenta como uma limitação, uma vez que, quando se adota amostra por conveniência, não é possível afirmar, do ponto de vista estatístico, que os respondentes façam parte da mesma população daqueles que deixaram de responder e que, dessa forma, pode dificultar a realização de inferências.

Mesmo assim, não se acredita existir algum motivo significativo para eventuais diferenças. Um outro ponto de vista de limitação está relacionado à possibilidade de alguns respondentes terem respondido à pesquisa com base no que gostariam de ser visto em suas empresas, mas não o que são de fato.

5.2 Contribuições da pesquisa

Quanto às contribuições práticas, destaca-se o mapeamento de competências destacadas como essenciais pelos gestores para melhor desempenho em relação aos

concorrentes e à influência positiva dessas competências no desempenho das organizações pesquisadas.

As empresas que possuem percepção de menor desempenho podem, a partir da publicação deste estudo, compreender melhor as características da sua empresa e sucessivamente definir em quais competências investir para obter um melhor desempenho.

Torna-se fundamental para as empresas analisarem a possibilidade de definição clara de estratégia que, muito provavelmente, auxiliaria no aumento do desempenho, uma vez que se percebeu uma pequena relação desse aspecto quando associado às competências na influência positiva ao desempenho.

Observa-se a reclamação constante da invasão dos produtores estrangeiros, especialmente chineses, no sentido de desvalorização do produto interno nacional, uma vez que se torna mais viável investir na importação desses produtos do que na produção dos mesmos em território brasileiro. No entanto, uma vez que os produtos estrangeiros tenham boa saída e as empresas dominem o processo de importação, a atuação de negócio muda de produção de artefatos para importador e revendedor e, dessa forma, o mercado está se adaptando à nova realidade.

Como recomendação para futuros estudos, a própria autora pretende realizar entrevistas em profundidade com ao menos um respondente de cada tipo de empresa para aprofundar o estudo em busca de um referencial teórico que suporte melhor a explicação dos fenômenos.

Recomenda-se ainda que a amostra seja expandida para além das empresas participantes de feiras do setor com o objetivo de ampliar a análise estatística do setor, utilizar de outros meios metodológicos para caracterização das estratégias que possibilitem relacionar os tipos com os demais constructos estudados.

Dessa forma, espera-se que este estudo tenha contribuído para a literatura de gestão estratégica do campo de estudos da administração de empresas e que possa ser utilizado como suprimento para o ramo de joias, semijoias e bijuterias para o desenvolvimento do setor.

REFERÊNCIAS

- AGHA, S., ALRUBAIEE, L., & JAMHOUR, M. (2012). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. **International Journal of Business and Management**, 7, p. 192-204.
- ALBUQUERQUE, Eliete. Vaidade barata: Sempre na moda, bijuterias garantem a existência de 3.500 empresas no país. **Pequenas empresas & Grandes negócios**. Disponível em: [http://revistapegn.globo.com/Empresasenegocios/0,19125,ERA455186-](http://revistapegn.globo.com/Empresasenegocios/0,19125,ERA455186- Acesso em 29 maio 2017) Acesso em 29 maio 2017
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood: Dow Jones-Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. **Harvard business review**, v. 35, n. 5, p. 113-124, 1957.
- AWUAH, G. B. A professional services firm's competence development. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 8, p. 1068–1081, 2007.
- BAHAEE, M.; PRASAD, S. Are business founders the only entrepreneurs today. **American Business Review**, v. 10, n. 1, p. 46-52, 1992.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARNEY, J. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management executive**. Vol. 9, n. 4 p. 49-61. 1995.
- BECKER, B.; GERHART, B. The impact of human resources management on organizational performance: progress and prospects. **Academy of Management Journal**, v. 39. n. 4, p. 779-801, 1996.
- BECKER, G. V.; DUTRA, J. S.; RUAS, R. Configurando a trajetória de desenvolvimento de competências organizacionais: um estudo de caso em empresa da cadeia automobilística. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, p. 51-79, 2008.
- CAMERON, K. Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. **Management Science**, v. 32, n. 5, p. 539-553, 1986.
- CANDIDO, G. A.; SILVA FILHO, J. F. Aplicação da Tecnologia da Informação como Ferramenta de Apoio para a Inteligência Competitiva e a Gestão do Conhecimento: um estudo de caso no setor varejista. **KM Brasil**, v. 2003, p. 20-36, 2003.
- CHIN, W. W. The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In: MARCOULIDES, G. A. **Modern Methods for Business Research**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998. p. 295-336.

COBRA, M. *Marketing & Moda*. 1ed. São Paulo: Editora Senac, 2007.

COHEN, J. A Power Primer. **Psychological Bulletin**, New York, v. 112, n. 1, p. 155-159, 1992.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, jul./aug. p. 118-128, 1995.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organisational performance : a multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 365-383, 1990.

COSTA, J. F. D. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**: aplicações em administração. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. **Psychometrika**, v. 16, n. 8, p. 297-334, 1951.

DE BRIDA, M.; NASCIMENTO SANTOS, J. O Alinhamento entre a Estratégia e as Competências Organizacionais: o caso de uma empresa nacional líder do segmento de revestimentos cerâmico. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, 2011.

DESS, G. and D. BEARD. Dimensions of organizational task environments, **Administrative Science Quarterly**, 29, p. 52–73, 1984.

DINO. Setor de moda foi responsável por monitorar R\$140 bi. **Revista Exame**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/dino/setor-de-moda-foi-responsavel-por-monitorar-r-140-bi-shtml/> Acesso em 29 maio 2017

DOTY, D. H., GLICK, W. H., HUBER, G. P. Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. **Academy of Management Journal**, 36(6): 1196-1250, 1993.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo, Pioneira, Publifolha, 1999.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

EVANGELISTA, J. L. **Estratégias segundo os modelos de Michael Porter: um estudo de caso no ramo de varejo da moda**. 2009. Dissertação Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

FAUL, F. *et al.* Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. **Behavior Research Methods**, v. 41, n. 4, p. 1149-1160, 2009.

FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 48-65, 2006.

FERNANDES, B.H.R. **Competências e desempenho organizacional** : o que há além do balanced scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERNANDES, B. H. R. Eficácia na Mensuração do Desempenho Organizacional. **Revista DOM - FDC**, N. 5, mar-jun 2008, p. 90-97.

FERNANDES, B. H. R.; COMINI, G. **Limitações na Estruturação de Modelos de Gestão por Competências**: uma Análise de Organizações Líderes em Diversos Setores. Working paper. 2008

FIELD, A. **Discovering Statistics using IBM SPSS Statistics**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2013.

FISS, P.C. Building better causal theories: a fuzzy set approach to typologies in organization research. **Academy of Management Journal**, Briarcliff Manor, NY, v.54, n.2, p.393-420, 2011.

FLOYD, S. W.; WOOLDRIDGE, Bill. Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. **Strategic management journal**, v. 13, n. S1, p. 153-167, 1992.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.

GAVA NETO, J. **Ambiente, estratégia, competências e performance das empresas de software paranaenses**. 2009. Dissertação (Mestrado) – Universidade Positivo, Curitiba, Paraná, Brasil, 2009.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**: textos e casos. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 2000.

GIL, A. C. **Metodologia do ensino superior**. São Paulo: Atlas, 1990.

GIMENEZ, F. A. P. et al. Estratégia em pequenas empresas: uma aplicação do modelo de Miles e Snow. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 53-74, 1999.

GOMES, C. F. S. **Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação**. Cengage Learning Editores, 2004.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis** . 5a. ed. Malden, Mass.: Blackwell. 2004.

GUMBUS, A; LUSSIER, R . Entrepreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into *Performance* Measures, **Journal of Small Business Management**, v.44, n 3, p. 107-125, 2006.

- HAFEEZ, K.; ZHANG, Y.; MALAK, N. Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process. **International Journal of Production Economics**, v. 76, n. 1, p. 39-51, 2002.
- HAIR JR, J. F. *et al.* **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. 1. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.
- HAIR JR, J. F. *et al.* **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2017.
- HAIR JR, J. F. *et al.* **Multivariate Data Analysis**. 6. ed. Upper Saddle River: Pearson Education, Inc., 2009.
- HAIR JR, J. F.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 19, n. 2, p. 139-151, 2011.
- HALL, R.H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. Pearson, 2004.
- HAMBRICK, D.C. Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types', **Academy of Management Journal**, Vol. 26, No. 1, pp. 5-26. 1983.
- HANSEN, P. B.; BECKER, G. V.; KAEHLER, C. G. Framework de Avaliação de Competências Organizacionais. **Anais do XXXVIII Encontro da ANPAD-EnANPAD 2014, 2014, Brasil.**, 2014.
- HEL FAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 997–1010, 2003.
- HEL FAT, C. E. *et al.* **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**. 1. ed. New York: Wiley-Blackwell, 2007.
- HENRI, J. Performance measurement and organizational effectiveness: bridging the gap. **Managerial Finance**, v. 30, n. 6, p. 93-123, 2004
- HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SINKOVICS, R. R. The use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. **Advances in International Marketing**, v. 20, n. 1, p. 277-319, 2009.
- HULLAND, J. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 2, p. 195-204, 1999.
- JAVIDAN, M. Core competence: What does it mean in practice? **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, p. 60–71, 1998.
- JEREMY. D. J. Business history and strategy. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002. p. 436-460.

KAEHLER, C. G. **Framework de avaliação de competências organizacionais: o caso de uma empresa brasileira de agenciamento marítimo**. Dissertação de Mestrado. PUC. RS. 2013

KAPLAN, R. S. NORTON, D.P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KENNERLEY; Mike & NEEL Y , Andy. Enterprise resource planning: analyzing the impact. **Journal: Integrated Manufacturing Systems**. Cranfield (UK), v. 12, n. 2, 2001. Disponível em: <<http://titania.emeraldinsight.com>>. Acesso em: 09 abr. 2004.

KING, A. W.; ZEITHAML, C. P. Competencies and firm performance : examining the causal ambiguity paradox. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 1, p. 75-99, 2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

LAWRENCE, P. R., LORSCH, J. W. **Organization and environment: Managing differentiation and integration**. Boston, MA: Harvard University Press. 1967.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, 13, p. 111-125, 1992.

MAIER, R. C. **Análise das relações existentes entre qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho através de um modelo de regressão logística**. 2012. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Tradução de Lene Belon Ribeiro; Monica Stefani. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARIETTO, M. L. **Estratégia como prática: um estudo das práticas da ação estratégica nas MPEs situadas em clusters comerciais competitivos**. 2011 Tese de Doutorado. Campo Limpo Paulista: FACCAMP, São Paulo, Brasil.

MEYER, A.D., TSUI, A.S., HININGS, C.R. Configurational Approaches to Organizational Analysis. **Academy of Management Journal**, Vol. 36, No. 6, pp. 1175-1195, 1993.

MICHAUX, V. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. **Competências coletivas: no limiar da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, p. 1-21, 2011.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. Stanford: Stanford University Press, 2003.

MILES, R. E.; SNOW, C.C.; MEYER, A.D. and COLEMAN Jr., H.J. Organizational Strategy, Structure and Process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, 546-562. Julho, 1978.

MILLER, D., Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy-Making, Structure, and Environment. **Academy of Management Journal**. 25, 2, 237-254, 1982.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. **Strategy and Performance: Competing Through Competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001. p.80

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIRANDA, F. C. **Estratégias e estilos cognitivos em pequenas empresas: aplicação da taxonomia de miles e snow e o modelo de kirton**. 2013. Dissertação. Mestrado em Administração da Universidade FUMEC

MOHALLEM MARTINS, R. M.; ANGELI DOS SANTOS, A. A.; DIB BARIANI, I. C. Estilos cognitivos e compreensão leitora em universitários. **Paidéia**, v. 15, n. 30, 2005.

MOREIRA, C. E.R.; MUNCK, L. - **Estilos De Aprendizagem Versus Treinamento Vivencial Ao Ar Livre**. UFSM. 2010

MOULTRIE, J. P.; CLARKSON, J.; PROBERT, D. Development of a design audit tool for SME. **The Journal of Product Innovation Management**, v. 24. p. 335-368, 2007. [http:// dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2007.00255.x](http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2007.00255.x)

OLIVEIRA-CASTRO, J. M.; FOXALL, G. R. Análise do comportamento do consumidor. **Análise do comportamento: pesquisa, teoria e aplicação**. São Paulo: Artmed, p. 283-304, 2005.

OLIVEIRA MACIEL, C.; CAMARGO, C. Competências e Desempenho de Organizações Varejistas: um estudo na visão baseada em recursos. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 11, n. 32, 2009.

OLVE, N.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores da performance: um guia prático para o uso do balanced scorecard**. Rio de Janeiro. Qualymark, 2001.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000

PEINADO, J.; FERNANDES, B. H. R. Estratégia, Competências e Desempenho em Empresas Pet Shop. **RAUSP-e** (São Paulo), v. 47, n.4, p. 609-623, 2012.

PEDROSA, D. G. **Relação entre modelos de alinhamento estratégico e tipologias de adaptação estratégica: um estudo no âmbito da certificação hospitalar**. 2016. Dissertação (mestrado) – Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. Belo Horizonte.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm** . 3a. ed. Oxford; New York: Oxford University Press, 1959.

PETTS, N. Building growth on core competences—a practical approach. **Long Range Planning**, v. 30, n. 4, p. 551–561, 1997.

PITTINO, D.; VISINTIN, F. Innovation and strategic types of family SMEs: A test and extension of Miles and Snow's configurational model. **Journal of enterprising culture**, v. 17, n. 03, p. 257-295, 2009.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 17 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRAHALAD, C.K HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v.68 no.3, p. 79-91, May-June, 1990.

PRAJAPATI, B.; DUNNE, M.; ARMSTRONG, R. Sample size estimation and statistical power analyses. **Ot PeerReviewed**, 16 jul. 2010.

PRIEM, R.; BUTLER, J. Is the resource-based ‘view’ a useful perspective for strategic management research?, **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; WILL, A. **SmartPLS 2.0 (M3) beta**, Hamburg, Germany, 2005. Disponível em: <<http://www.smartpls.de>>.

RUAS, R.L. et al. A DINÂMICA DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E A CONTRIBUIÇÃO DA APRENDIZAGEM: Um estudo de caso no setor bancário. **Revista ALCANCE Eletrônica**. v. 21; n. 04 Out./Dez.-2014. Disponível em: www.univali.br/periodicos. Acesso em 29.maio 2017

SANCHEZ, R. Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. **Journal of Business Research**, v. 57, n. 5, p. 518–532, 2004.

TEHRANI, M., & NOUBARI, R. A statistical conversion technique: objective and perceptive financial measures of the *performance* construct. **Organizational Research Methods**, p 202-221, 2005.

URBACH, N.; AHLEMANN, F. Structural Equation Modeling in Information Systems Research Using Partial Least Squares. **Journal of Information Technology Theory and Application**, v. 11, n. 2, p. 5-40, 2010.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2000.

VIZEU, F.; GONÇALVES, S. A. **Pensamento Estratégico: Origens, Princípios e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010. p.142.

VENKATRAMAN, N.; PRESCOTT, J. E. Environment-strategy coalignment: and empirical test of its *performance* implications. **Strategic Management Journal**, v. 11, 1-23, 1990.

VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. **Theory of games and economic behavior**. Princeton: Princeton University Press, 1944.

WERNERFELT, B. A resource based review of the firm. **Strategic management journal**, Hoboken NJ, 1984.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

ZARIFIAN, P. Mutação dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviço. **Relaço de serviço: produção e avaliaço**, p. 67-94, 2001.

ZEN, A. C.; FENSTERSEIFER, J. E.; PRÉVOT, F. Internacionalizaço de Empresas em Cluster e a influência dos Recursos: um estudo de casos em clusters vitivinícolas no Brasil e na França. **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, v. 34, 2010.

ANEXOS

ANEXO A - ENTREVISTA PARA A DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

TÍTULO: IDENTIFICAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS, DA TIPOLOGIA ESTRATÉGICA, INFLUÊNCIA ENTRE ELES E NO DESEMPENHO: ESTUDO NO RAMO DE JOIAS, SEMIJOIAS E BIJUTERIAS

OBJETIVO DA ENTREVISTA: Coletar dados das lideranças de entidades associativas e empresários representativos do setor para posterior análise, buscando respostas ao seguinte problema: **Quais as competências organizacionais, a tipologia estratégica dominante no setor e a influência desses constructos entre si e no desempenho das empresas do ramo?**

Caro empresário,

Com o objetivo de conhecer as competências, a tipologia estratégica e o desempenho do ramo de joias, semijoias e bijuterias, gostaríamos que você contribuísse respondendo ao questionário abaixo. Os dados não serão revelados individualmente, somente agrupados, ficando preservada a identidade e as informações contidas no questionário.

A) CARACTERIZAÇÃO

- 1- Qual a sua formação?
- 2- Há quanto tempo abriu a empresa?
- 3- Qual o segmento principal de atuação de sua empresa?

B) COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

- 4- Quais são os fatores que uma empresa deve possuir para ter desempenho superior aos concorrentes no segmento de do ramo de joias, semijoias e bijuterias?

Para responder à pergunta acima, deve ser questionado adicionalmente se seguem os critérios do fluxograma de Kaheler (2013).

- (a) o que a empresa sabe fazer bem?;
- (b) o conhecimento vinculado a este fazer está presente em apenas uma unidade ou disseminado em toda a organização?;

(c) o resultado associado a este fazer é melhor que aquilo que fazem os competidores?;

(d) este resultado é relevante para a competitividade da empresa?;

(e) as vantagens competitivas identificadas são duráveis em relação às principais mudanças que estão ocorrendo na indústria?

ANEXO B Pesquisa

Prezado(a) Senhor(a),

Convido o responsável desta empresa ou alguém indicado por ele para responder a este questionário. Levará aproximadamente 15 minutos.

A presente pesquisa tem por finalidade coletar dados para realização de uma Dissertação de Mestrado em Administração Estratégica do Programa de Pós-Graduação – FUMEC/MG, sob orientação do professor Dr. José Marcos Carvalho de Mesquita. O tema da referida dissertação é “IDENTIFICAÇÃO DA TIPOLOGIA ESTRATÉGICA, COMPETÊNCIAS E RELAÇÃO COM O DESEMPENHO: ESTUDO NO RAMO DE JOIAS, SEMIJOIAS E BIJUTERIAS”.

Este estudo contribuirá para o mapeamento estratégico do setor e aprofundamento do conhecimento do setor estudado que possibilitarão obter informações para melhor gestão de seu negócio. Caso seja de seu interesse, ao final do questionário registre seu e-mail para receber os resultados dessa pesquisa.

Sabe-se que a ética no desenvolvimento de pesquisas científicas, bem como a legislação vigente, garante o caráter confidencial das informações coletadas, as quais devem se destinar exclusivamente para a realização da pesquisa. Portanto, as informações aqui coletadas são de caráter sigiloso e confidencial, não constando seu nome ou qualquer outro dado referente a sua pessoa que possa identificá-lo(a) no relatório final ou em qualquer publicação posterior sobre esta pesquisa

Agradeço sua participação e enfatizo a importância da sua contribuição para a pesquisa acadêmica e para construção do conhecimento na área aqui pesquisada.

Coloco-me à disposição para esclarecimentos.

Atenciosamente,

Luiza Mendonça

Mestranda do Programa em Administração da UNIVERSIDADE FUMEC

(31) 99329-3007

pesquisamestrado.joiasemibiju@gmail.com

Parte I - Perfil**1. Qual o seu sexo?**

- Masculino
- Feminino

2. Qual a sua escolaridade?

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Superior Completo
- Superior Incompleto
- Pós-graduação
- Mestrado

3. Qual o seu ramo de negócios?

- Joias
- Semijoias
- Bijuterias
- Mais de uma opção acima

4. Quantos funcionários trabalham na sua empresa?

- 0 a 10
- 11 a 50
- 51 a 100
- Acima de 100

5. Há quanto tempo a sua empresa está operando no mercado?

- 0 a 4 anos
- 5 a 10 anos

acima de 10 anos

Parte II – Tipologia Estratégica

6. Os serviços e produtos que são oferecidos aos nossos clientes são melhores caracterizados como:

- São mais inovadores, em contínuo estado de transformação.
- Alguns são bastante estáveis no mercado enquanto outros são inovadores.
- São bem focados, estáveis e bem definidos no mercado.
- Estão em estado de transição, e são baseados em respostas a oportunidades ou ameaças do mercado ou ambiente.

7. Nossa empresa tem uma imagem no mercado de uma organização que:

- Oferece poucos produtos e serviços, porém seletivos e de alta qualidade.
- Adota novas ideias e inovações, mas somente após análise cuidadosa.
- Reage às oportunidades e ameaças de mercado para manter e reforçar nossa posição.
- Tem reputação de ser inovadora e criativa.

8. O tempo investido pela empresa para monitorar as mudanças e tendências no mercado pode ser melhor descrito como sendo:

- Intenso, a empresa está constantemente monitorando o mercado.
- Mínimo, a empresa realmente não passa muito tempo monitorando o mercado.
- Médio, a empresa gasta algum tempo monitorando o mercado.
- Esporádico, às vezes a empresa gasta um bom tempo e outras vezes ela gasta pouco tempo monitorando o mercado.

9. A variação de nossa demanda é devido muito provavelmente a:

- Nossa prática de nos concentrarmos no desenvolvimento dos mercados que já servimos.

- () Nossa prática de respondermos às pressões do mercado, correndo poucos riscos.
- () Nossa prática de entrar agressivamente em novos mercados com novos tipos de serviços e produtos.
- () Nossa prática de nos aprofundarmos nos mercados que já servimos e dotamos novos serviços e produtos somente após análise cuidadosa do seu potencial.

10. Uma das metas mais importantes da empresa é a dedicação e compromisso com:

- () Manter os custos sob controle.
- () Analisar cuidadosamente nossos custos e receitas para manter os custos sob controle, seletivamente gerar novos serviços e produtos e entrar em novos mercados.
- () Garantir que pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos serviços e produtos e novos mercados estejam disponíveis e acessíveis.
- () Resguardar a empresa contra ameaças críticas adotando as ações que sejam necessárias.

11. As habilidades que os funcionários da empresa possuem podem ser melhores caracterizados como:

- () Analíticas, suas habilidades os capacitam a identificar tendências e a desenvolver novos serviços/produtos e novos mercados.
- () Especializadas, suas habilidades são concentradas em poucas áreas específicas.
- () Amplas e empreendedoras, suas habilidades são diversas, flexíveis e os habilitam a mudar de forma criativa.
- () Flexível, suas habilidades estão relacionadas com as demandas de curto prazo do mercado.

12. Uma proteção da empresa contra os concorrentes é:

- () Habilidade da empresa para analisar tendências emergentes e adotar aquelas que têm potencial comprovado.
- () Ser capaz de fazer um número limitado de coisas excepcionalmente bem.

- () Ser capaz de responder a novas tendências mesmo que, quando elas surgem, possuam apenas um potencial moderado.
- () Ser capaz de desenvolver novos serviços e produtos e novos mercados de maneira consistente.

13. O gerenciamento da empresa tende a concentrar-se em:

- () Manter uma situação segura por meio de medidas de controle de custos e qualidade.
- () Analisar oportunidades no mercado e escolher apenas aquelas que apresentam potencial, ao mesmo tempo manter a situação financeira protegida.
- () Realizar atividades ou negócios que mais necessitam de atenção em vista das oportunidades ou problemas que estão sendo enfrentados.
- () Desenvolver novos serviços ou se expandir para novos mercados ou novos segmentos de mercado.

14. A organização se prepara para o futuro da seguinte forma:

- () Identificando as melhores soluções possíveis para aqueles problemas ou desafios que requerem atenção imediata.
- () Identificando tendências e oportunidades no mercado que possam resultar na criação de serviços ou produtos inovadores no ramo de negócio da empresa ou possam atender a novos mercados.
- () Identificando aqueles problemas que, se resolvidos, irão manter e melhorar nossos serviços ou produtos e nossa posição de mercado.
- () Identificando as tendências de negócios cujo potencial a longo prazo já foi demonstrado por outras empresas e podem ajudar a resolver os problemas relativos aos produtos/serviços de nossa empresa.

15. A estrutura de nossa empresa é:

- () Funcional por natureza (organizada em departamentos).
- () Orientada pela oferta de serviço e produto ou pela demanda do mercado.

- () Essencialmente funcional, porém possui também uma estrutura orientada para serviços ou mercados nas áreas que são mais novas.
- () Continuamente mudando para permitir um melhor aproveitamento das oportunidades ou resolver problemas assim que eles surgem.

16. Os procedimentos que a organização usa para avaliar seu desempenho são melhores descritos como:

- () Descentralizados e participativos, encorajando todos os membros da organização a se envolverem.
- () Orientados para solicitações de relatórios que exigem atenção imediata.
- () Centralizados e basicamente de responsabilidade da alta gerência.
- () Centralizados em áreas de serviços e produtos mais estáveis, e mais participativos em áreas mais novas ou emergentes.

Parte III – Competências

17. A empresa tem a capacidade de conquistar novos clientes.

- () Discordo totalmente
- () Discordo parcialmente
- () Não discordo e nem concordo
- () Concordo
- () Concordo totalmente

18. A empresa tem a capacidade de disponibilizar produtos em locais e datas diferentes dos seus concorrentes.

- () Discordo totalmente
- () Discordo parcialmente
- () Não discordo e nem concordo
- () Concordo
- () Concordo totalmente

19. A empresa tem a capacidade de identificar novos clientes.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

20. A empresa tem a capacidade de lançar novidades periodicamente.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

21. A empresa tem a capacidade de oferecer um portfólio de produtos variados.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

22. A empresa tem domínio sobre a gestão de atendimento a clientes (pré-venda, venda, pós venda).

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

23. A empresa faz comparações periódicas dos seus concorrentes para manter os preços competitivos.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

24. A empresa tem a capacidade de desenvolver produtos para nichos específicos.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

25. A empresa tem a capacidade de manter os profissionais bem treinados e motivados para o trabalho.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

26. A empresa tem a capacidade de oferecer garantia dos produtos durante um determinado período de tempo.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

27. A empresa tem domínio sobre a gestão financeira da empresa.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

28. A empresa utiliza-se de fornecedores do mercado externo.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

29. A empresa utiliza-se de fornecedores do mercado interno.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

30. A empresa utiliza-se de modelistas.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

31. A empresa possui profissionais dedicados a pesquisas de tendências.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

32. A empresa possui profissionais dedicados a buscar matérias primas exclusivas.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

33. A empresa possui recursos de marketing (divulgação em redes sociais, mídia, etc).

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

34. A empresa tem a capacidade de identificar processos que não tem domínio e terceirizá-los.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

35. A empresa tem a capacidade de buscar inspirações na arquitetura e nas artes.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

36. A empresa tem a capacidade de dar acabamento superior nas peças em relação aos concorrentes.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

37. A empresa tem a capacidade de produzir modelos exclusivos.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

38. A empresa tem a capacidade para desenvolvimento de novas peças.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

39. A empresa tem domínio sobre técnicas de vitrinismo.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

40. Os produtos disponibilizados pela empresa são de alta qualidade.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

41. A empresa tem domínio das novas tecnologias disponíveis no mercado.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Parte IV – Desempenho**42. Estou satisfeito com o crescimento da empresa em relação às concorrentes nos últimos três anos.**

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

43. A expectativa de lucratividade da empresa para os próximos três anos é de crescimento.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

44. O volume de vendas da empresa em relação aos concorrentes nos últimos três anos foi satisfatório.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

45. Estou satisfeito com o resultado do investimento que fiz nessa empresa.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

46. Estou satisfeito com os processos internos da empresa.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

47. Estou satisfeito com o desempenho dos funcionários da empresa.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

48. O cliente está satisfeito com os serviços ou produtos da empresa.

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não discordo e nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

Obrigada!

Caso queira receber os resultados dessa pesquisa, gentileza informar seu e-mail:

E-mail:

APÊNDICE 1

