

TAXONOMIA DE ESTRATÉGIAS ABRANGENTES E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS COMO INFLUENCIADORES DO DESEMPENHO: ANÁLISE NO SETOR DE JOIAS, SEMIJOIAS E BIJUTERIAS¹

TAXONOMY OF COMPREHENSIVE STRATEGIES AND ORGANIZATIONAL COMPETENCIES AS INFLUENCES OF PERFORMANCE: ANALYSIS IN THE SECTOR OF JEWELS, SEMI JEWELS AND IMITATION JEWELRY

TAXONOMÍA DE ESTRATEGIAS ABRANGENTES Y COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES COMO INFLUENCIADORES DEL DESEMPEÑO: ANÁLISIS EN EL SECTOR DE JOYAS, SEMI-JOYAS Y BIJUTERÍAS

Ronielson Rezende Oliveira

Doutor em Administração pela Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura (FUMEC)

Doutorando em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela FUMEC

Endereço: FUMEC, R. Cobre, n. 200, Cruzeiro, CEP: 30.310-190. Belo Horizonte, MG, Brasil

Telefone: (31) 3269-5230

E-mail: ronielton@fumec.edu.br

José Marcos Carvalho de Mesquita

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais

Professor na FUMEC

Endereço: FUMEC, R. Cobre, n. 200, Cruzeiro, CEP: 30.310-190. Belo Horizonte, MG, Brasil

Telefone: (31) 3269-5230

E-mail: jose.mesquita@fumec.br

Luiza Chagas de Mendonça

Mestra em Administração pela Universidade FUMEC

Endereço: FUMEC, R. Cobre, n. 200, Cruzeiro, CEP: 30.310-190. Belo Horizonte, MG, Brasil

Telefone: (31) 3269-5230

E-mail: luiza_mendonca@yahoo.com.br

Artigo recebido em 10/12/2018. Revisado por pares em 23/04/2019. Reformulado em 27/04/2019. Recomendado para publicação em 01/12/2019. Publicado em 23/12/2019. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.

¹ Versão reformulada e expandida do trabalho apresentado no XX Seminários em Administração (SemeAd) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), ocorrido no período de 08 a 10 de novembro de 2017 em São Paulo/SP.

©Copyright 2019 UNISUL-PPGA/Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total.

Revisão gramatical, ortográfica e ABNT de responsabilidade dos autores.

RESUMO

A gestão estratégica altera a execução dos processos, o registro de indicadores, as ações de monitoramento, os modos de controle e a forma de mensuração dos resultados nas organizações. Os recursos e as competências são influenciadores do desempenho. A análise dos dados utilizou a *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* para verificar a influência da tipologia estratégica mediada pelas competências no desempenho. 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: Tipologia estratégica; Competências de empresas; Desempenho empresarial; Estratégia mediada pelas competências; PLS-SEM.

ABSTRACT

Strategic management changes the execution of processes, the registration of indicators, the monitoring actions, the control modes, and the way of measuring results in organizations. The resources and competencies are influencers of performance. The data analysis used the Partial Least Squares Structural Equation Modeling to verify the influence of the strategic typology mediated by the competencies in the performance. 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: Strategic typology; Competencies of companies; Business performance; Strategy mediated by competencies; PLS-SEM.

RESUMEN

La gestión estratégica altera la ejecución de los procesos, el registro de indicadores, las acciones de monitoreo, los modos de control y la forma de medición de los resultados en las organizaciones. Los recursos y las competencias son influenciadores del desempeño. El análisis de los datos utilizó la *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* para verificar la influencia de la tipología estratégica mediada por las competencias en el desempeño. Los resultados muestran que no hay efecto de la tipología estratégica adoptada por las pequeñas empresas del sector de las joyas, semi-joyas y bisuterías en el desempeño. Sin embargo, las competencias técnicas, gerenciales y comerciales tienen efecto en el desempeño de ese sector.

Palabras clave: Tipología estratégica; Competencias de las empresas; Desempeño del negocio; Mediación estratégica por las competencias; PLS-SEM.

1 INTRODUÇÃO

No início dos estudos de estratégia o foco recaía apenas sobre as associações entre estrutura e ambiente (LAWRENCE; LORSCH, 1967). O pensamento estratégico contemporâneo tem sido relacionado ao alcance de resultados pelas organizações. Esse pensamento destaca a importância do uso e da articulação dos recursos internos para a formação de estratégias organizacionais com a intenção de obter um melhor desempenho (BARNEY, 1995; MILLS *et al.*, 2002; CRUZ; PORTO, 2016; OLIVEIRA; GONÇALVES; MARTINS, 2017; OLIVEIRA; MARTINS; DIAS, 2018). As origens do conceito de competências estão entrelaçadas à Visão Baseada em Recursos, na qual os recursos internos são utilizados para produzir riquezas e gerar vantagem competitiva (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; PRAHALAD; HAMEL, 1990). A estrutura de combinação dos recursos que formam competências passa pela perspicácia das escolhas estratégicas de uma organização (GAVA NETO, 2009) e a partir dessa perspectiva, deriva-se à competência organizacional que está relacionada ao conjunto de recursos coordenados que afetam o desempenho das organizações (PEINADO; FERNANDES, 2012).

As formas que as organizações arranjam seus recursos constituem competências que são essenciais para sua sobrevivência e centrais para a definição da tipologia estratégica assumida por elas, que, por sua vez, também são o resultado do formato como lidam com os problemas empreendedor, de engenharia e administrativo (MILES *et al.*, 1978). Esses têm relação com as competências organizacionais, bem com o próprio desempenho das organizações (MILLS *et al.*, 2002; GAVA NETO, 2009). É instigante o que diferencia uma organização com bom desempenho de outra que não obtém o mesmo desempenho: quais recursos são utilizados; quais competências são requeridas; e como se dá a relação desses com as estratégias adotadas. Por isso, esta investigação busca entender qual é a influência das tipologias estratégicas nas competências organizacionais e no desempenho organizacional? O objetivo da pesquisa é examinar a influência da tipologia estratégica mediada pelas competências do setor de joias, semijoias e bijuterias no seu desempenho.

Os dados mais recentes do Instituto Brasileiro de Gemas e Metais sobre a cadeia produtiva de gemas, joias e afins mostram que em relação a semijoias, o Brasil é o 14º no *ranking* dos exportadores. Quanto à fabricação de bijuterias e artefatos semelhantes, em 2014, o número de estabelecimentos era de 1.479, sendo 8.018 empregos gerados, por sua

vez, o comércio varejista de joias e relógios, representava a quantidade de 18.303 estabelecimentos e 41.012 empregos diretos e indiretos, sendo que em 2015, no que se refere as gemas, joias e afins o faturamento foi de R\$ 33,6 milhões (47 toneladas), inclusive, para o setor, as bijuterias e artefatos semelhantes representaram cerca de R\$ 11,2 milhões (64 toneladas) (IBGM, 2016).

O viés acadêmico que justifica esta investigação direciona para o mercado da moda, posto que nesse há um número expressivo de consumidores, tanto de público feminino quanto masculino, cujo anseio por novidades levam ao prazer e a satisfação com a aquisição de produtos e acessórios. Isso significa retorno econômico quando há aumento das vendas, portanto, é importante compreender como se dá à relação da estratégia com o desempenho nos seus setores especializados. Escolheu-se tal segmento porque o mercado da moda é constituído por diversos setores com potencial para influenciar o desempenho da economia mundial. Como pode ser percebido nos desfiles de grandes grifes, que são responsáveis por transações milionárias entre as marcas e os estilistas (COBRA, 2007; MENDONÇA, 2017).

O artigo tem cinco seções com esta introdução. Na segunda seção indicam-se os aspectos teóricos que suportam à investigação. Aborda-se o desempenho organizacional por meio do modelo Balanced Scorecard (BSC). Discute-se a taxonomia de estratégias abrangentes: defensiva; prospectora; analítica; e reativa. Apresentam-se as competências organizacionais, com foco nas gerenciais, técnicas e comerciais. A terceira seção é dedicada aos aspectos metodológicos da pesquisa. A quarta seção discute e analisa os resultados. Na quinta e última seção, apresentam-se as limitações e as sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O suporte da literatura compreende as temáticas do desempenho organizacional, a taxonomia de estratégias abrangentes e as competências organizacionais.

2.1 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O desempenho organizacional está relacionado aos resultados que uma organização atinge em um determinado período em decorrência de seus esforços, sendo que existe uma relação entre o comportamento estratégico e as competências organizacionais com o

desempenho organizacional em termos econômicos (FERNANDES, 2006; FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006; MACIEL; CAMARGO, 2009; GAVA NETO, 2009; GAVA NETO; FERNANDES, 2010). Há pelo menos três motivos para que seja realizada sua mensuração: (1) somente é possível gerenciar aquilo que se pode medir; (2) apenas os indicadores financeiros não são suficientes para suprir os gestores com as informações que eles necessitam para a tomada de decisão; e (3) o ambiente de negócios requer uma base de dados mais complexa e abrangente que aquela proporcionada pelos sistemas tradicionais que têm por base apenas métricas financeiras (FERNANDES, 2006). Nesse contexto, o modelo BSC é uma alternativa viável para sistematizar os esforços e mensurar o desempenho organizacional (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006; GAVA NETO, 2009; MARIETTO, 2011; PEINADO; FERNANDES, 2012).

O modelo BSC sustenta que as organizações devem supervisionar seu desempenho sob quatro perspectivas. A perspectiva financeira abrange o valor criado pela organização. Enuncia suas definições por meio dos indicadores de rentabilidade, valor para o acionista, crescimento da companhia e resultados econômicos das escolhas estratégicas realizadas sobre as outras perspectivas. A perspectiva dos clientes abrange os mercados atendidos pela organização. São seus indicadores aqueles relacionados à fidelidade, à satisfação e à aquisição de clientes. Os objetivos em relação aos clientes buscam fomentar a participação de mercado, a retenção, a captação, a satisfação e a lucratividade. A perspectiva de processos internos abrange a forma como a organização define seus processos com o intuito de criar valor para os clientes. Ela possui uma cadeia de valor composta de três processos principais: inovação; operações; e serviço pós-venda. Seu principal objetivo é identificar as características de mercado em que a organização atua ou pretende atuar, o que inclui os produtos e serviços que possam atender às necessidades do mercado consumidor. 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, inclusive, a perspectiva de aprendizagem oferece suporte para as outras três perspectivas (KAPLAN; NORTON, 1997).

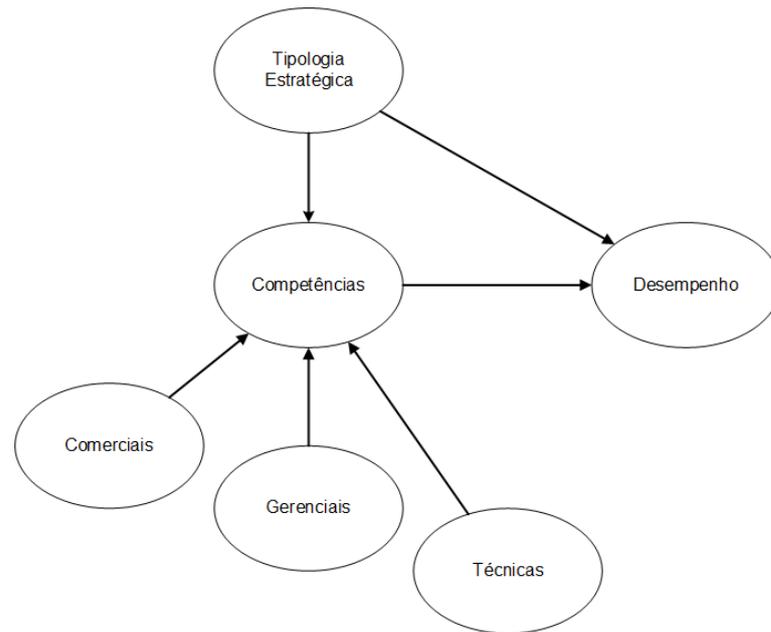
Existem interseções entre as perspectivas do modelo BSC, a estratégia e as competências organizacionais (GAVA NETO, 2009; PEINADO; FERNANDES, 2012): melhor capacitação de empregados e infraestrutura (aprendizagem e crescimento), melhorará a eficiência em processos (processos internos), deixará os clientes mais satisfeitos e com intenção de comprarem novamente (clientes) e, conseqüentemente, a margem de lucro

aumentará (financeira), posto que as habilidades e conhecimentos estratégicos são indispensáveis para que as pessoas, com uso da tecnologia, implementem as ações que levam aos resultados (KAPLAN; NORTON, 1997). O certo é que para mensurar o desempenho organizacional, o modelo BSC se mostra adequado por encontrar paralelo com as competências, uma vez que a satisfação dos empregados, o nível de habilidades, o compartilhamento de informações, as políticas, os procedimentos e a liderança expostas naquelas perspectivas (financeira, clientes, processos internos, e aprendizagem e crescimento) são componentes que coincidem com os diferentes recursos que, articulados, constituem as competências organizacionais (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006).

O desempenho organizacional está vinculado às tipologias estratégicas (defensiva, prospectora, analítica e reativa) que nesta investigação são compreendidas, observadas e mensuradas pela percepção dos gestores em relação ao modelo BSC (KAPLAN; NORTON, 1997; 2000) — isto é, a perspectiva financeira, por abranger o valor criado pela organização; a perspectiva dos clientes, por abranger os mercados atendidos pela organização; a perspectiva de processos internos, por ser a forma de definir as rotinas internas que criam valor para os clientes; e a perspectiva de aprendizagem e crescimento, por preparar a organização e os recursos para garantir sua capacidade e sustentabilidade ao longo dos anos (PRAHALAD; HAMEL, 1990; COLLIS; MONTGOMERY, 1995; SANCHEZ, 2004).

Diante das tipologias estratégicas e competências organizacionais é possível conectar a teoria e a prática integrando as abordagens dinâmicas, cognitivas e sistêmicas que recaem sobre o pragmatismo de negócios na busca pelo desempenho organizacional. Desta maneira, o modelo exibido na Figura 1 considera que há uma relação entre a tipologia estratégia e o desempenho do setor de joias, semijoias e bijuterias, especificamente, quando se verifica que as competências comerciais, gerenciais e técnicas, formam as competências do setor e funcionam como mediadoras dessa relação.

Figura 1 - Modelo da pesquisa



Fonte: Elaborada pelos autores, 2019.

2.2 TAXONOMIA DE ESTRATÉGIAS ABRANGENTES

A elaboração das estratégias no sentido metafórico pode ser percebida como sendo um Safari de Estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010) e ao mesmo tempo, um marco para a compreensão da estratégia no nível gerencial e acadêmico, quando se concentra o conhecimento em dez escolas para entendimento e compreensão do termo estratégia. As escolas de natureza prescritiva (Design, Planejamento e Posicionamento) enfatizam como as estratégias devem ser formuladas ao destacar o lado racional do processo. As escolas de natureza descritiva (Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Poder, Cultural e Ambiental) têm foco em como as estratégias de fato são formuladas. A escola de natureza integrativa (Configuração) é a combinação do conteúdo das outras escolas, estruturas organizacionais e seus contextos ambientais (MINTZBERG; LAMPEL, 1999). Essas escolas sinalizam distintas abordagens que retratam pontos em comum, com os quais é possível observar diversos conceitos sobre uma diversidade de interpretações para se entender o processo estratégico e a formulação da estratégia nas organizações. Contudo, a combinação e o grau de deliberação contra a emergência de uma estratégia, além dos objetivos singulares contra os objetivos múltiplos, também demonstram diferentes concepções sobre como desenvolver e utilizar as estratégias no dia a dia das empresas (WHITTINGTON, 2002).

As escolhas estratégicas moldam a estrutura e os processos nas organizações (MILES *et al.*, 1978). 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. É possível associar estratégia à intenção e estrutura à ação, no entanto, essas devem ser alinhadas para que uma organização seja eficaz (PEDROSA, 2016). A taxonomia de estratégias abrangentes sugere que as organizações fazem uso de quatro tipologias estratégicas: defensiva; prospectora; analítica; e reativa, com o intuito de solucionar os problemas do ciclo adaptativo imposto pelo ambiente. O problema empreendedor se refere à definição da organização em relação à escolha de um domínio de produto ou serviço para determinado mercado ou segmento. O problema de engenharia consiste na criação de mecanismos capazes de fornecer respostas ao problema empreendedor, por meio da adoção de determinada tecnologia para produção e distribuição. O problema administrativo se refere ao domínio da organização em busca da compreensão, estabilização da estrutura e processo que resolvem os problemas empreendedor e de engenharia quando são escolhidas áreas para inovação e otimização da estrutura organizacional e seus processos (MILES *et al.*, 1978).

A estratégia defensiva é utilizada por organizações que buscam otimizar a eficiência de suas operações atuais. É uma estratégia que abrange pouco o domínio de mercado, pois o foco está nos produtos de forma limitada ou na oferta de serviços de maior qualidade, o que inclui produtos superiores e preços mais competitivos. Sua adoção tende a proteger o conhecimento da organização. Ela mantém uma linha de produtos e serviços relativamente estável; possui domínio estreito do produto e do mercado; tende a não procurar oportunidades fora do seu domínio; os gestores são altamente especialistas em sua área de atuação; o controle e a tomada de decisão são centralizados; e as ações estratégicas são direcionadas para garantir uma parcela do mercado a partir da oferta de produtos com melhor qualidade, serviços superiores e ou preços menores (MILES *et al.*, 1978; CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990; GIMENEZ *et al.*, 1999; CANDIDO; SILVA FILHO, 2003).

A estratégia prospectora é utilizada por organizações que buscam a inovação. Esse tipo de estratégia busca oportunidades de mercado ao testar retornos de produtos e serviços. Isso com frequência provoca mudanças e incertezas de mercado para os concorrentes, bem como as organizações aumentam constantemente sua linha de produtos e serviços, mesmo que as ações não sejam lucrativas, pois a ênfase está no pioneirismo e na oferta de novos produtos e serviços. A intenção é procurar por novas oportunidades de negócios para ampliar

continuamente a linha de produtos e serviços, porque os gestores são flexíveis quanto à mudança e a inovação, afinal, as atividades são descentralizadas (MILES *et al.*, 1978; CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990; GIMENEZ *et al.*, 1999; CANDIDO; SILVA FILHO, 2003).

A estratégia analítica é uma combinação das estratégias defensiva e prospectora. As organizações neste caso operam no domínio estável e em mudanças do mercado em relação aos seus produtos e serviços. Sua adoção significa possuir uma linha permanente e outra linha de novos produtos e serviços já testados, o que considera e inclui o êxito observado nos concorrentes. Por isso, a organização está predisposta a manter uma linha limitada de produtos e serviços relativamente estável e, ao mesmo tempo, tenta adicionar novos produtos e serviços que foram bem-sucedidos em outras organizações; protegem a porção estável do seu mercado de atuação; e o controle e a tomada de decisão são centralizados, no entanto, é possível identificar flexibilidade nas ações (MILES *et al.*, 1978; CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990; GIMENEZ *et al.*, 1999; CANDIDO; SILVA FILHO, 2003).

A 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; e a estrutura organizacional é rígida (MILES *et al.*, 1978; CONANT; MOKWA; VARADARAJAN, 1990; GIMENEZ *et al.*, 1999; CANDIDO; SILVA FILHO, 2003). Sobre a taxonomia de estratégias abrangentes a hipótese H1 indica que a tipologia estratégica influencia o desempenho e além disso, a hipótese H1a instiga que a relação existente entre tipologia estratégica e desempenho é mediada pelas competências.

O não alinhamento entre mercado, estrutura e estratégia resulta em formas instáveis de organização — isto é, conduz as ações para adoção da estratégia reativa que pode surgir de pelo menos três fontes: (1) a alta administração falha na articulação de uma estratégia viável; (2) a estratégia é proferida, porém, tecnologia, estrutura e processos não estão atrelados de forma adequada; ou (3) a alta administração concorda com uma associação particular em meio à estratégia e à estrutura, embora essa não seja mais relevante ao seu ambiente (MILES *et al.*, 1978). As características das organizações que adotam essa estratégia são de não se expor no mercado, a menos que ameaçadas por concorrentes. Elas aparentam um comportamento inconstante e a estratégia reativa é a forma de não estratégia. Assim, as

organizações observam as mudanças no ciclo adaptativo, mas não são capazes de responder efetivamente a essas mudanças (GIMENEZ *et al.*, 1999; CANDIDO; SILVA FILHO, 2003).

A taxonomia de estratégias abrangentes demonstra que três tipologias estratégicas (defensiva, prospectora e analítica) constituem formas estáveis de organização (MILES *et al.*, 1978). Se houver alinhamento entre as estratégias selecionadas, os processos e a estrutura organizacional, qualquer uma dessas estratégias poderá levar a organização a ser um concorrente ativo de uma outra organização em particular, e sucessivamente, favorecerá que a organização possa obter um bom desempenho (GIMENEZ *et al.*, 1999). A adoção de cada estratégia pela organização varia de acordo com as condições do ciclo adaptativo imposto pelo ambiente. O processo de se adaptar é complexo, dinâmico e deve considerar os problemas de engenharia, empreendedor e administrativo, porque eles influenciam a tomada de decisão que está vinculada as competências organizacionais (GOMES, 2004).

Diante desses fatores observa-se que a taxonomia de estratégias abrangentes (MILES *et al.*, 1978) é relevante para a análise do comportamento das estratégias nas pequenas empresas (BAHAEE; PRASAD, 1992; MIRANDA, 2013). Por isso, considerado as particularidades e as competências organizacionais que são desenvolvidas nessas empresas, compreende-se que os relacionamentos da estrutura e dos processos que identificam essas organizações indicam influência mútua com seus ambientes, para alcançar as atitudes dos gestores em relação às políticas e às ações sobre a aceção de suas competências e implementação de suas estratégias (GIMENEZ *et al.*, 1999). Esse argumento leva à hipótese H2 na qual aponta-se que a tipologia estratégica influencia as competências organizacionais.

2.3 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS

Os recursos são elementos potenciais cuja simples existência não se demonstra necessariamente como desempenho. É preciso que eles sejam mobilizados e coordenados para garantir o desempenho organizacional. Essa mobilização e coordenação de recursos pode ser denominada competência organizacional (MILLS *et al.*, 2002; FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006). O pensamento econômico adverte que o progresso da organização acontece em função do uso que ela faz dos seus recursos produtivos (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984). A Visão Baseada em Recursos associa-se com as competências organizacionais (BARNEY, 1995; RUGMAN; VERBEKE, 2002). Desse modo, observa-se que as competências distintivas

(SELZNICK, 1957) e os recursos internos (PENROSE, 1959) constituem dois importantes eixos para o desenvolvimento organizacional. O crescimento é condicionado por oportunidades que derivam do uso conjunto de recursos produtivos controlados e coordenados pela estrutura administrativa da organização (PENROSE, 1959). As competências também se referem às competências individuais dos profissionais. Essas são compostas por características e capacidades das pessoas, que em conjunto com as competências organizacionais permitem o alcance dos objetivos estratégicos (PRAHALAD; HAMEL, 1990; HAMEL; PRAHALAD, 1994).

As competências organizacionais têm foco na coordenação de um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis, atividades e habilidades presentes na organização (SANCHEZ, 2004). Uma competência essencial da organização envolve várias competências funcionais, como excelência em serviços, que exige, principalmente, a coordenação das competências funcionais e gestão de pessoas, as quais, por sua vez, irão envolver outros aspectos individuais, como conhecimento, habilidades e atitudes (LEONARD-BARTON, 1992; KING; ZEITHAML, 2001). As competências essenciais são compostas pelo conhecimento coletivo que implica em coordenar e harmonizar as capacidades da organização com as tecnologias para entregar valor único aos clientes. Outros elementos característicos das competências organizacionais são a comunicação, o envolvimento e o comprometimento em trabalhar as fronteiras organizacionais. Isso distingue as organizações de desempenho superior, das quais são apropriados três atributos: (1) capacidade de gerar valor; (2) dificuldade de imitação; e (3) possibilidade de transferência a outros produtos e serviços (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

As competências organizacionais podem ser melhor compreendidas como uma variável em vez de apenas um atributo — isto é, a organização a possui em certo grau e não algo que a organização tem ou não tem (MILLS *et al.*, 2002). Uma competência dentro do contexto organizacional é a habilidade de realizar algo, no sentido que descreva o quão bem a organização desempenha suas atividades. Por isso, as competências organizacionais em um contexto de verificação de desempenho podem ser classificadas em ao menos quatro grupos: (1) as competências distintivas que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e, portanto, provê uma vantagem competitiva; (2) as competências essenciais que são importantes para a organização, pois constituem pontos-chave para a sobrevivência da organização e centrais para sua estratégia; (3) as competências de suporte que recaem sobre as atividades que são valiosas para apoiar uma variedade de outras atividades; e (4) as

competências organizacionais que são as competências e atividades-chave esperadas de cada unidade de negócios da organização (FERNANDES, 2006).

As competências organizacionais devem estar entre as estratégias da organização e o desempenho que se pretende alcançar (BECKER; GERHART, 1996). Há atributos específicos em cada setor que as organizações devem atender para permanecer competitivas. A consideração é que o mapeamento das competências organizacionais e a identificação de qual grau a organização compreende como representativo do seu segmento de atuação são o ponto de partida para buscar uma competitividade sustentável (FERNANDES, 2006; PEINADO; FERNANDES, 2012). Por isso, se não houver alinhamento interno entre a estratégia e as competências organizacionais a serem adotadas, não é possível pensar em eficácia e alavancagem de negócio. Com isso é necessário que a organização analise suas capacidades e recursos internos para formular suas estratégias, a fim de definir quais competências organizacionais devem ser desenvolvidas ou adquiridas para que se atinjam os resultados desejados. Dessa forma, para concretizar seus objetivos, a organização deve impulsionar suas competências organizacionais, especialmente, aquelas que constituam seu diferencial competitivo em relação à concorrência (MOREIRA; MUNCK, 2010; BRIDA; SANTOS, 2011).

O fato é que as competências organizacionais devem distinguir aquilo que é uma real competência do que representa uma habilidade convencional. As características a serem analisadas são aquelas mais importantes para a organização, porque elas associam-se com os fatores críticos de sucesso e contribuem para influenciar a decisão de compra dos clientes (JAVIDAN, 1998; KAEHLER, 2013). Tendo em vista a diversidade de atividades desenvolvidas pelas empresas do setor de joias, semijoias e bijuterias, as competências organizacionais são de forma ampla reconhecidas pelas capacidades gerenciais, técnicas e comerciais, pois abrangem o aspecto organizacional e as características individuais dos profissionais que atuam na organização. Esse argumento leva à hipótese H3 na qual aponta-se que as competências organizacionais influenciam o desempenho da organização.

3 METODOLOGIA

A investigação quantitativa e descritiva analisa o setor de joias, semijoias e bijuterias. O questionário foi estruturado em quatro partes. A primeira parte para coletar as informações demográficas: o perfil dos respondentes quanto ao gênero e a escolaridade; e das empresas

sobre a área de negócios, a quantidade de funcionários e o tempo de atuação no mercado. A segunda parte apresentou as questões que envolvem a taxonomia de estratégias abrangentes, na qual utilizou-se os onze enunciados de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990).

A terceira parte teve as questões que envolvem as competências técnicas, comerciais e gerenciais do setor sob análise. Os vinte e um enunciados deste bloco, apresentados na **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, foram concebidos a partir de cinco entrevistas semiestruturadas com profissionais que ocupam funções gerenciais, tendo sido utilizado o roteiro de entrevistas proposto por Kaheler (2013): O que a empresa sabe fazer bem? O conhecimento vinculado a este fazer está presente em apenas uma unidade ou disseminado em toda a organização? O resultado associado a este fazer é melhor que aquilo que fazem os competidores? Este resultado é relevante para a competitividade da empresa? As vantagens competitivas identificadas são duráveis em relação às principais mudanças que estão ocorrendo na indústria?

Quadro 1 - Enunciados do bloco competências

Competências	
Técnicas	<p>A empresa tem a capacidade de dar acabamento superior nas peças em relação aos concorrentes.</p> <p>A empresa tem a capacidade de produzir modelos exclusivos.</p> <p>A empresa tem a capacidade para desenvolvimento de novas peças.</p> <p>A empresa tem domínio sobre técnicas de vitrinismo.</p> <p>Os produtos disponibilizados pela empresa são de alta qualidade.</p> <p>A empresa tem domínio das novas tecnologias disponíveis no mercado.</p>
Comerciais	<p>A empresa tem a capacidade de conquistar novos clientes.</p> <p>A empresa tem a capacidade de disponibilizar produtos em locais e datas diferentes dos seus concorrentes.</p> <p>A empresa tem a capacidade de identificar novos clientes.</p> <p>A empresa tem a capacidade de lançar novidades periodicamente.</p> <p>A empresa tem a capacidade de oferecer um portfólio de produtos variados.</p> <p>A empresa tem domínio sobre a gestão de atendimento a clientes (pré-venda, venda, pós-venda).</p>
Gerenciais	<p>A empresa faz comparações periódicas dos seus concorrentes para manter os preços competitivos.</p> <p>A empresa tem a capacidade de desenvolver produtos para nichos específicos.</p> <p>A empresa tem domínio sobre sua gestão financeira.</p> <p>A empresa utiliza-se de modelistas.</p> <p>A empresa possui profissionais dedicados a pesquisas de tendências.</p> <p>A empresa possui profissionais dedicados a buscar matérias primas exclusivas.</p> <p>A empresa possui recursos de marketing (divulgação em redes sociais, mídia, etc.).</p> <p>A empresa tem a capacidade de identificar processos que não tem domínio e terceiriza-los.</p> <p>A empresa tem a capacidade de buscar inspirações na arquitetura e nas artes.</p>

Fonte: Elaborada pelos autores, 2019.

A quarta parte apresentou as questões que envolvem o desempenho por meio das perspectivas do modelo BSC, na qual utilizou-se os sete enunciados de Gava Neto (2009), sendo assim distribuídos: os quatro primeiros, referentes à perspectiva financeira; o quinto, referente à perspectiva de processos internos; o sexto, referente à perspectiva de aprendizado e crescimento e o sétimo, referente à perspectiva de cliente. Por fim, o questionário organizado para esta investigação tem validade de conteúdo e foi validado quando da avaliação do modelo de mensuração de acordo com a verificação da confiabilidade e validade convergente e discriminante em relação aos seus indicadores e construtos.

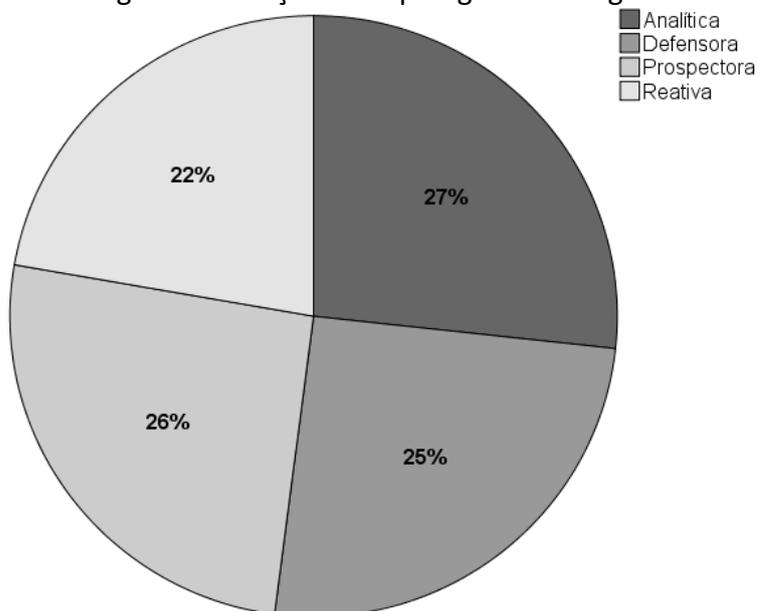
Os respondentes foram os responsáveis pela empresa ou indivíduos com capacidade para influenciar o curso de decisões no negócio. O questionário utilizou escala categórica (segunda parte) e escala Likert (terceira e quarta partes), sendo aplicado de forma presencial em visitas às feiras do setor sob análise. O tamanho da amostra e seu poder estatístico foram determinados com uso do *software* G*Power (COHEN, 1992; FAUL *et al.*, 2009). A coleta de dados resultou em 81 registros, nos quais não foram identificados casos extremos multivariados após realização do teste *Mahalanobis distances*. Essa amostra apresentou poder estatístico suficiente (*f-test, Linear multiple regression fixed model R2 increase, number of tested predictors = 3, total number of predictors = 6; $\alpha = 0,05; f2 = 0,15; 1 - \beta = 82%$*) para realização do tratamento de dados com estatística multivariada.

Nas pequenas empresas do setor de joias, semijoias e bijuterias a tipologia estratégica ocorre simultaneamente sobre as ações de seus gestores. Deste modo sobre a tipologia estratégica informada foi realizado a transformação das variáveis categóricas para variáveis auxiliares (*dummy*), sendo que a tipologia estratégica grupo de controle foi a analítica, devido ao fato dessa representar a maioria dos respondentes. Isso implicou que a quantidade de variáveis auxiliares geradas fosse igual à quantidade de grupos existentes subtraídas de uma unidade para cada questão (FIELD, 2013). Para verificar a plausibilidade do modelo e testar as hipóteses em função da teoria e fenômeno sob estudo (OLIVEIRA; MARINHO; DIAS, 2016), utilizou-se a *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) com uso do *software* SmartPLS 3 (RINGLE; WENDE; BECKER, 2015; HAIR JR. *et al.*, 2017).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As características demográficas dos respondentes indicam que 32% são homens e 68% são mulheres. A escolaridade da maioria é o curso superior completo com 41%, seguido do ensino médio com 20%, especialização e superior incompleto com 16% cada, mestrado com 4% e ensino fundamental com 3%. A área de negócios das empresas é representada pelas bijuterias com 56%, seguido pelas semijoias com 26% e joias com 7%. Em todo caso, 11% das empresas atuam em mais de uma área de negócios. A quantidade de funcionários é descrita pela faixa de 10 a 49 com 60%, seguida daquelas que possuem até 9 funcionários com 32%, de 50 a 99 funcionários com 5%, e 3% acima de 100 funcionários. O tempo de operação da maioria das empresas está na faixa de 5 a 10 anos com 55%, de 0 a 4 anos com 26%, e 19% acima de 10 anos. A avaliação da tipologia estratégica seguida pelas empresas do setor de joias, semijoias e bijuterias aponta que a estratégia mais adotada é a analítica com 27%. Já 26% adotam a estratégia prospectora, deixando a estratégia defensiva em terceiro lugar com 25% e a estratégia reativa em último com 22%, conforme apresentado na Figura .

Figura 2 - Adoção das tipologias estratégicas

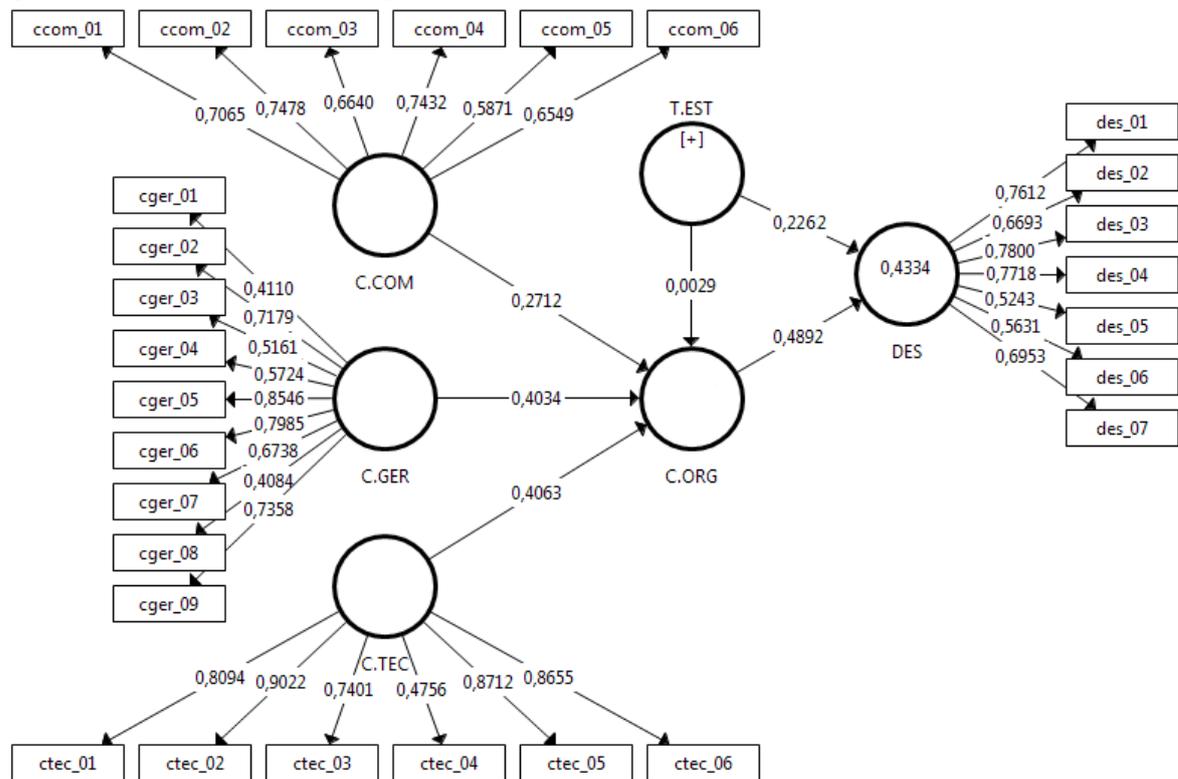


Fonte: Elaborado pelos autores com ados da pesquisa, 2019.

A análise PLS-SEM segue duas fases que envolvem avaliações do modelo de mensuração e do modelo estrutural (HENSELER; HUBONA; RAY, 2016). A primeira fase consiste em examinar a confiabilidade e a validade dos indicadores e construtos sobre a especificação do modelo de mensuração. A confiabilidade foi verificada pela análise do *alfa*

de Cronbach e pela análise da confiabilidade composta. Comprovou-se que os construtos e os indicadores possuem consistência interna. A validade convergente foi verificada pela análise de confiabilidade do indicador e pela verificação das cargas fatoriais com análise da variância média extraída (AVE). Confirmou-se a significância estatística das cargas externas dos indicadores, bem como um grau suficiente de AVE para os construtos. A validade discriminante foi verificada utilizando-se o critério de Fornell-Larcker, para avaliar o nível do construto, e a avaliação das cargas transversais, para avaliar o nível do indicador. Em ambos casos, as cargas fatoriais comprovaram que os construtos e indicadores diferem entre si. O modelo de mensuração com os resultados é apresentado na Figura 3..

Figura 3 - Modelo de mensuração



Dados da pesquisa. T.EST = Tipologia Estratégica (variáveis categóricas convertidas em variáveis auxiliares). C.ORG = Competências. C.COM = Competências Comerciais. C.GER = Competências Gerenciais. C.TEC = Competências Técnicas. DES = Desempenho.

Fonte: Elaborado pelos autores com ados da pesquisa, 2019.

Após análise do modelo de mensuração é possível na segunda fase avaliar o modelo estrutural quanto à relação entre tipologia estratégica (T.EST) e desempenho (DES) que é mediada pelas competências (C.ORG). Esse construto de segunda ordem é formado pelas competências gerenciais (C.GER), competências técnicas (C.TEC) e competências comerciais (C.COM). Os resultados do teste de efeito direto e efeito total são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Efeito direto e efeito total

Relações entre construtos	Efeito	p
T. EST → C.ORG	0,0029 ^{NS}	0,7466
T. EST → DES	0,2262 ^{NS}	0,4744
C.COM → C.ORG	0,2712 ^{***}	0,0000
C.COM → DES	0,1327 ^{***}	0,0018
C.GER → C.ORG	0,4034 ^{***}	0,0000
C.GER → DES	0,1974 ^{***}	0,0007
C.TEC → C.ORG	0,4063 ^{***}	0,0000
C.TEC → DES	0,1988 ^{***}	0,0007
C.ORG → DES	0,4892 ^{***}	0,0006

Dados da pesquisa. *** p < 0,01. NS não significante. T. EST = Tipologia Estratégica. C.ORG = Competências. C.COM = Competências Comerciais. C.GER = Competências Gerenciais. C.TEC = Competências Técnicas. DES = Desempenho.

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa, 2019.

O efeito mediador explica como ou porque as relações acontecem. A mediação é indicada pelo efeito indireto cujo resultado é dado pela multiplicação dos efeitos diretos sobre a sequência de construtos que compõe a relação mediadora proposta (CEPEDA; NITZL; ROLDÁN, 2017). O resultado do teste do efeito indireto é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Efeito mediador

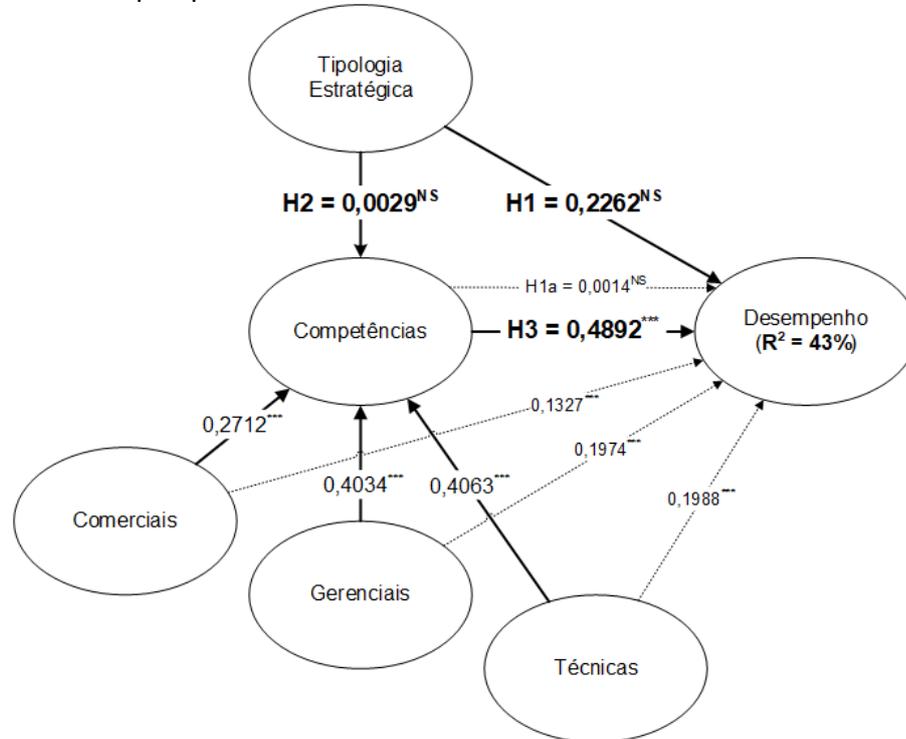
Relações entre construtos	Efeito	p
T. EST → C.ORG → DES	0,0014 ^{NS}	0,7125

^{NS} não significante. T. EST = Tipologia Estratégica. C.ORG = Competências. DES = Desempenho. Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa, 2019.

A avaliação do modelo estrutural compreende o nível de significância dos coeficientes no caminho estrutural e o valor do coeficiente de determinação R². Tendo por base os coeficientes nas relações entre os construtos verifica-se que DES obteve um valor de R² = 0,4334. Isso significa que o modelo é capaz de explicar aproximadamente 43% do desempenho. As influências e a variação no desempenho referente a mediação das competências entre tipologia estratégica e desempenho, bem como as relações entre tipologia estratégica e competências e, entre tipologia estratégica e desempenho, limitam análises adicionais, pois os coeficientes no caminho estrutural não são estatisticamente significantes, portanto, isso implica em rejeitar as hipóteses H1, H1a e H2. Entretanto, como a relação é estatisticamente significativa, indica-se que as competências, formadas pelas

competências comerciais, gerenciais e técnicas, influenciam o desempenho (H3; C.ORG → DES = 0,4892; $p < 0,01$). A síntese dos resultados sobre o modelo é apresentada na Figura 2.

Figura 2 - Modelo da pesquisa



*** $p < 0,01$; ^{NS} não significante. As linhas pontilhadas indicam: a) o efeito indireto e mediador sugerido em H1a; e b) o efeito total de cada antecedente das competências no desempenho. Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa, 2019.

Em pequenas empresas os gestores demonstram flexibilidade quanto à mudança e inovação, buscando continuamente ampliar sua linha de produtos (GIMENEZ *et al.*, 1999; MILES; SNOW, 2003). No setor de joias, semijoias e bijuterias a adoção das tipologias estratégicas analítica e prospectora podem ser explicadas, talvez, pelo equilíbrio que as empresas procuram ter para que possam sobreviver no mercado em relação às invasões de produtos importados que podem ser comercializados no Brasil a custos mais acessíveis. Situa-se que na etapa de entrevistas os gestores mencionaram a necessidade da realização de uma combinação de produtos que possibilitassem às empresas competir em diversas frentes de negócios e isso, especialmente, aponta para as empresas de bijuterias e semijoias que representam 82% da amostra. Outro aspecto a ser destacado envolve a adoção da tipologia estratégica defensiva, pois essa 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 em favor do alcance de resultados, o que de fato está vinculado a adoção da tipologia estratégica reativa.

No modelo não se pode fazer inferências entre as relações da tipologia estratégica, seja mediada pelas competências, seja com o desempenho, devido a essas não serem estatisticamente significantes (ver Tabela 1 e Tabela 2). No entanto, verifica-se que a tipologia estratégica contribui com 3% da variância explicada — isto é, quando o construto tipologia estratégica é removido do modelo o valor do desempenho, nas empresas do segmento em estudo, seria reduzido de 43% para 40%. Neste sentido a rejeição da hipótese H1 leva ao questionamento a respeito da própria taxonomia de estratégias abrangentes em função de seu potencial relacionamento com a estrutura do modelo BSC, posto que esse demonstra que suas perspectivas (financeira, clientes, processos internos e, aprendizado e crescimento) têm origens na visão e estratégia da organização (KAPLAN; NORTON, 1997; 2000).

Considerando que nesta investigação 92% das organizações são “microempresa e pequena empresa” (SEBRAE, 2015, p. 17), sugere-se que esta ausência de relação possa de algum modo vincular-se ao tamanho da empresa, e por consequência a rejeição da hipótese H1a, quando não se observa a mediação das competências, sendo que isto pode indicar que nessas empresas as estratégias não são bem claras e definidas. Logo, a mensuração de desempenho não é uma prática planejada, consolidada e recorrente, mas sim uma percepção dos gestores de acordo com a aferição dos ganhos e perdas resultados das suas vendas.

Posta a suposição de que os dirigentes das pequenas empresas não possuem distinção clara de suas estratégias organizacionais e, por conseguinte, não realizam de maneira efetiva o alinhamento das estratégias com seu ambiente, constata-se que as empresas do setor de joias, semijoias e bijuterias não visualizam a necessidade de desdobrar suas estratégias a partir das definições de desempenho organizacional. Essa linha de raciocínio pode ser aplicada ao verificar a rejeição da hipótese H2, pois a investigação não corrobora a literatura anterior cuja indicação é da necessidade e existência de alinhamento interno entre estratégia organizacional e suas competências, para que seja possível pensar em uma situação real de eficácia e alta alavancagem (MOREIRA; MUNCK, 2010; BRIDA; SANTOS, 2011).

Destaca-se a necessidade das organizações analisarem suas capacidades e recursos internos para formular suas estratégias, a fim de definir quais competências organizacionais deveriam ser desenvolvidas para se alcançar os resultados desejados e atingir o desempenho (GUMBUS; LUSSIER, 2006; MACIEL; CAMARGO, 2009). Todavia, se a organização é microempresa ou pequena empresa suas capacidades de articulação podem estar prejudicadas por vários motivos — por exemplo, baixa remuneração dos empregados, quantidade insuficiente de gestores, pouco ou nenhum conhecimento de técnicas formais de planejamento, falta de ferramentas para acompanhamento, ausência de processos, entre outras. O fato é que para concretizar sua estratégia, a organização deveria impulsionar suas competências organizacionais, porém, estando limitada sobre o pensamento estratégico, não vislumbra uma conexão entre estratégia e competências para constituir seu diferencial competitivo com intenção de alavancar seu desempenho.

Os recursos podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável para as organizações, pois possibilitam aumentar a eficiência e eficácia da organização (BARNEY, 1995). A hipótese H3 foi suportada. A interpretação derivada desse resultado é que as competências e seus antecedentes, muito bem representam as informações obtidas dos gestores do setor que ocupam funções-chave em suas unidades de negócios (DUTRA, 2004). As competências essenciais mapeadas a partir daquelas entrevistas, mostram o que as empresas do setor sabem fazer, conhecem em parte seus concorrentes e de algum modo utilizam isso a seu favor (MICHAUX, 2011; KAEHLER, 2013). A constatação, portanto, é que o desempenho representado pela competitividade da organização é influenciado pela qualidade, tipo e quantidade dos recursos disponíveis, bem como pelas competências que recaem sobre aqueles recursos (KING; ZEITHAML, 2001; FERNANDES, 2006; GRANT, 2016).

Nesta investigação foram classificadas como competências gerenciais, técnicas e comerciais. Especificamente, no setor de joias, semijoias e bijuterias, em ordem de magnitude, as competências técnicas (0,4063; 0,1988; $p < 0,01$) aparecem em primeiro lugar, seguidas das competências gerenciais (0,4034; 0,1974; $p < 0,01$) e por último das competências comerciais (0,2712; 0,1327; $p < 0,01$), seja como efeito direto nas competências ou como efeito total no desempenho. Sendo que isso pode ser explicado pela característica do setor que exige preparo técnico e atualização constante das técnicas para elaboração das peças, o que está associado a tomada de decisão para priorização dos recursos internos.

A combinação das competências técnicas, gerenciais e comerciais dos recursos internos favorece o desempenho ao fornecer vantagem competitiva para as organizações (PENROSE, 1959; PRAHALAD; HAMEL, 1990; HAMEL; PRAHALAD, 1994; BARNEY, 1995; BECKER; GERHART, 1996; AGHA; ALRUBAIEE; JAMHOUR, 2012). De modo bastante peculiar, o modelo sugere que nas competências técnicas, destacam-se as capacidades de dar acabamento superior nas peças, de produzir modelos exclusivos, de desenvolver novas peças, de ter domínio sobre técnicas de vitrinismo, de disponibilizar produtos de alta qualidade e de buscar novas tecnologias no mercado. Nas competências gerenciais, observa-se a comparação periódica que a empresa faz com seus concorrentes para manter os preços competitivos, a gestão financeira, o uso adequado de fornecedores, 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. Nas 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 nas fases de pré-venda, venda e pós-venda.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação examinou a influência da tipologia estratégica e competências organizacionais no desempenho de empresas do setor de joias, semijoias e bijuterias. A distribuição das tipologias estratégicas, analítica, prospectora, defensiva e reativa é equilibrada nas empresas. Todavia, não exercem influência no desempenho, seja por efeito direto ou por efeito indireto, mediador, das competências. A suposição é que a ausência de relação entre tipologia estratégica e desempenho está associada ao porte das empresas. De outro lado, aponta-se que as competências organizacionais, sendo elas técnicas, gerenciais e comerciais, influenciam o desempenho das empresas estabelecidas nesse setor da economia.

O modelo indica que a variação explicada do desempenho das empresas no setor corresponde a aproximadamente 43%. Nesse caso, a suposição é que isto esteja vinculado às características empreendedoras dos gestores do setor de joias, semijoias e bijuterias.

Entretanto, esta investigação não avança sobre essa discussão, mas indica que o problema empreendedor (MILES *et al.*, 1978), como definição da organização em relação à escolha de um domínio de produto para um determinado segmento de mercado, pode ser ação de pesquisas futuras com a intenção de melhor compreender o que acontece nestas empresas.

Uma das dificuldades encontradas foi em relação à disponibilidade dos respondentes, pois não houve colaboração por parte dos sindicatos do setor. Registra-se o pouco tempo concedido pelos responsáveis das empresas nas feiras do setor para preencher o questionário e suspeita-se que alguns possam ter respondido à pesquisa com base no que gostariam de observar em suas empresas, mas não o que são de fato. Mesmo assim, não existe nenhum motivo que venha a indicar eventuais diferenças sobre os resultados apresentados.

A contribuição teórica está em à investigação ter verificado que no setor sob análise não persiste a relação da estratégia com o desempenho. Mesmo que isso contrarie a literatura anterior (MOREIRA; MUNCK, 2010; BRIDA; SANTOS, 2011) e de qualquer modo não possa ser generalizado, compreende-se como um achado relevante, porque a indagação inicial, parcialmente respondida, continua instigando a saber o que diferencia uma organização com bom desempenho de outra que não obtém o mesmo desempenho, quais recursos são utilizados, quais competências são requeridas e a relação desses com as estratégias adotadas, logo, se tem novas oportunidades de pesquisa.

Destaca-se o pragmatismo associado as práticas administrativas quanto ao mapeamento de competências essenciais no setor de joias, semijoias e bijuterias de acordo com a percepção de seus gestores. Como demonstrou-se, as competências técnicas, gerenciais e comerciais exercem influência no desempenho das empresas participantes. Se isso melhora o desempenho em relação aos concorrentes é um ponto em aberto, por isso acredita-se que o setor continua a ser um campo potencial para a realização de novas investigações, particularmente, por ser constituído na maior parte por microempresas e pequenas empresas. Desse modo, aponta-se que é fundamental para as empresas do setor analisarem a possibilidade de definir de forma clara suas estratégias que, muito provavelmente, auxiliaria no alcance de um melhor desempenho, uma vez que foi identificado a influência de 3% em relação das tipologias estratégicas, competências e desempenho.

REFERÊNCIAS

AGHA, S.; ALRUBAIEE, L.; JAMHOUR, M. Effect of core competence on competitive advantage and organizational performance. **International Journal of Business and Management**, v. 7, n. 1, p. 192-204, 2012.

BAHAEE, M.; PRASAD, S. Are business founders the only entrepreneurs today. **American Business Review**, v. 10, n. 1, p. 46-52, 1992.

BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v. 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.

BRIDA, M.; SANTOS, J. N. 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, p. 210-242, 2011.

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. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO, 2., 2003, São Paulo. **Anais [...]** São Paulo: SBGC, 2003

CEPEDA, G. A.; NITZL, C.; ROLDÁN, J. L. Mediation analyses in partial least squares structural equation modeling: Guidelines and empirical examples. In: LATAN, H.; NOONAN, R. **Partial least squares structural equation modeling**: Basic concepts, methodological issues and applications. New York: Springer, 2017. p. 173-195.

COBRA, M. **Marketing & moda**. São Paulo: Senac, 2007.

COHEN, J. A power primer. **Psychological Bulletin**, v. 112, n. 1, p. 155-159, 1992.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources: Strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, 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, n. 5, p. 365-383, 1990.

CRUZ, J. E.; PORTO, R. B. Desempenho social e financeiro de pequenas e médias empresas: Modelo conceitual de causa e efeito. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 2, p. 60-70, 2016.

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

FAUL, F.; ERDFELDER, E.; BUCHNER, A.; LANG, A.-G. 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. **Competências e desempenho organizacional**: O que há além do balanced scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

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.

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

GAVA NETO, J. **Ambiente, estratégia, competências e performance das empresas de software paranaenses**. 2009. Dissertação de Mestrado - Universidade Positivo, Curitiba, 2009.

GAVA NETO, J.; FERNANDES, B. H. R. **Estratégia, competências profissionais e performance em empresas de software**. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2010, Rio de Janeiro. **Anais [...]** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010

GIMENEZ, F. A. P.; PELISSON, C.; KRÜGER, E. G. S.; HAYASHI JR., P. 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**. São Paulo: Cengage Learning, 2004.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis**: Text and cases edition. 9. ed. New York: John Wiley & Sons, 2016.

GUMBUS, A.; LUSSIER, R. N. Entrepreneurs use a balanced scorecard to translate strategy into performance measures. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 6, p. 107-125, 2006.

HAIR JR., J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2017.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competing for the future**: Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow. Cambridge: Harvard Business Press, 1994.

HENSELER, J.; HUBONA, G.; RAY, P. A. Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. **Industrial Management & Data Systems**, v. 116, n. 1, p. 2-20, 2016.

IBGM. **O setor em grande números 2015**. 2016. 22 f. Relatório - Instituto Brasileiro de Gemas e Metais, São Paulo, 2016. Disponível em: http://www.ibgm.com.br/wp-content/uploads/podio_attach/418698590/222482284.pdf. Acesso em: 15 de janeiro de 2018.

JAVIDAN, M. Core competence: What does it mean in practice? **Long Range Planning**, v. 31, n. 1, p. 60-71, 1998.

KAEHLER, C. G. **Framework de avaliação de competências organizacionais**: O caso de uma empresa brasileira de agenciamento marítimo. 2013. Dissertação de Mestrado - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

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

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: Como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

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.

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

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. S1, p. 111-125, 1992.

MACIEL, C. O.; 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, p. 308-320, 2009.

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

MENDONÇA, L. C. **Influência da tipologia estratégica e competências organizacionais sobre o desempenho**: Estudo no setor de joias, semijoias e bijuterias. 2017. Dissertação de Mestrado - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2017.

MICHAUX, V. Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: Esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. In: RETOUR, D.; PICQ, T.; DEFÉLIX, C.; RUAS, R. **Competências coletivas**: No limiar da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 1-21.

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.; COLEMAN, H. J. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance**: Competing through competences. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 3, p. 21-30, 1999.

MIRANDA, F. C. **Estratégias e estilos cognitivos em pequenas empresas**: Aplicação da taxonomia de Miles e Snow e o modelo de Kirton. 2013. Dissertação de Mestrado - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2013.

MOREIRA, C. E. R.; MUNCK, L. Estilos de aprendizagem versus treinamento vivencial ao ar livre. **Revista de Administração da UFSM**, v. 3, n. 1, p. 9-25, 2010.

OLIVEIRA, R. R.; GONÇALVES, C. A.; MARTINS, H. C. Desempenho organizacional: Integração do modelo valor, raridade, imitabilidade e organização com a gestão de projetos. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 20, n. 2, p. 252-275, 2017.

OLIVEIRA, R. R.; MARINHO, M. F. A.; DIAS, A. T. Um estudo sobre a utilização da modelagem de equações estruturais na produção científica nas áreas de administração e sistemas de informação. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 4, p. 559-578, 2016.

OLIVEIRA, R. R.; MARTINS, H. C.; DIAS, A. T. A gestão do portfólio de projetos e a teoria dos custos de transação: Proposições teóricas. **Gestão & Planejamento**, v. 19, n. 1, p. 137-158, 2018.

PEDROSA, D. G. **Relação entre modelos de alinhamento estratégico e tipologias de adaptação estratégica**: Um estudo no âmbito da certificação hospitalar. 2016. Dissertação de Mestrado - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2016.

PEINADO, J.; FERNANDES, B. H. R. Estratégia, competências e desempenho em empresas pet shop. **Revista de Administração da USP**, v. 47, n. 4, p. 609-623, 2012.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Blackwell, 1959.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 3, p. 79-91, 1990.

RINGLE, C. M.; WENDE, S.; BECKER, J.-M. **SmartPLS 3**. Bönningstedt: SmartPLS GmbH, 2015. Disponível em: <http://www.smartpls.com>.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, p. 769-780, 2002.

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.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2014**. 2015. 288 f. Relatório - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Brasília, 2015. Disponível em: <http://goo.gl/mqGak5>. Acesso em: 10 de julho de 2017.

SELZNICK, P. **Leadership in administration**: A sociological interpretation. Berkeley: University of California Press, 1957.

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

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