

ÁREA TEMÁTICA: MARKETING

Competências e Desempenho de Organizações Varejistas: um estudo na visão baseada em recursos

Competences and Performance of Retail Business: a study based on resource

*Competencias y Desempeño de las Organizaciones Minoristas:
un estudio en la visión basada en recursos*

Cristiano Oliveira Maciel¹
Camila Camargo²

Recebido em 29 de janeiro de 2008 / Aprovado em 06 de março de 2009

Editor Responsável: Evandir Megliorini, Dr.

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

Uma série de estudos vem se concentrando em evidenciar o peso relativo dos recursos da firma, dos efeitos da indústria, do ano e do país sobre o desempenho organizacional. Esses estudos apontam, quase que invariavelmente, os efeitos da firma como fator de maior poder explicativo para a variação do desempenho. Todavia, são raros os levantamentos que tenham por objetivo ponderar o peso relativo de diferentes recursos e competências sobre quaisquer tipos de resultados organizacionais. Investigações dessa natureza são mais raras ainda na área de varejo. Decorre daí a proposta da presente investigação, que é avaliar a influência de diferentes competências funcionais do varejo de vestuário sobre o desempenho de empresas de pequeno porte. Para consecução do objetivo do estudo foi realizado um *survey* que envolveu 119 empresários do setor de varejo de

vestuário em Curitiba. Na análise dos dados os resultados de um modelo de regressão múltipla, que incorporou competências funcionais como variáveis independentes e desempenho como variável dependente colocou em evidência a importância da competência funcional gestão de recursos humanos na explicação da heterogeneidade de desempenho das organizações em estudo. Por fim, são apontadas possíveis explicações em relação aos resultados do levantamento.

Palavras-chave: Competências. Desempenho. Varejo.

ABSTRACT

A range of studies has been focused on highlighting the relative weight of the firm resources, effects of the industry, year and the country on organizational

1. Doutorando em Administração na Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUC/PR. Professor do Grupo Educacional Uninter. [crmaciel.adm@gmail.com]

2. Doutoranda em Administração na Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUC/PR. [caca.adm@gmail.com]
Endereço dos autores: Rua Imaculada Conceição, 1155 - Prado Velho, Curitiba - PR Cep. 80215-901 - Brasil

performance. These studies indicate that almost invariably the effects of the firm are the factor of greater explanatory power to the variation in the performance. But there are rare surveys that seek to consider the relative weight of various resources and competences on any types of organizational results. Investigations of this kind are rare even in the area of retail. The objective of this research is to evaluate the influence of different functional competences of the retail clothing on the performance of small business. To achieve the purpose of the study, a survey was conducted involving 119 businesses in the sector of the retail clothing in Curitiba. In the data analysis the results of a multiple regression model that incorporated functional competences as independent variables and performance as a dependent variable placed in evidence the importance of functional competence management of human resources in explaining the differences in performance of the organizations being studied. Finally, possible explanations are given in relation to the results of the survey.

Key words: Competences. Performance. Retail.

RESUMEN

Una serie de estudios se centra en poner en evidencia el peso relativo de los recursos de la empresa, de los efectos de la industria, del año y del país sobre el desempeño organizacional. Estos estudios indican casi invariablemente los efectos de la empresa como factor de mayor poder explicativo para la variación del desempeño. Sin embargo, son raros los análisis que tienen por objetivo calcular el peso relativo de diferentes recursos y competencias sobre cualquier tipo de resultado organizacional. Investigaciones de esta naturaleza son más raras todavía en el área minorista. De esto resulta la propuesta de la presente investigación, que es la de evaluar la influencia de las diferentes competencias funcionales del sector minorista del vestuario sobre el desempeño de las pequeñas empresas. Para la consecución del objetivo del estudio se realizó un *survey* con 119 empresarios del sector minorista de vestuario en Curitiba. En el análisis de los datos, los resultados de un modelo de regresión múltiple

que incorporó las competencias funcionales como variables independientes y el desempeño como variable dependiente, puso en evidencia la importancia de la competencia funcional, gestión de recursos humanos en la explicación de la heterogeneidad de desempeño de las organizaciones estudiadas. Finalmente, se proponen posibles explicaciones con respecto a los resultados de la investigación.

Palabras clave: Competencias. Desempeño. Minorista.

1 INTRODUÇÃO

Inspirados pelos estudos de Rumelt (1991) e Schmalensee (1985) sobre decomposição de variância do desempenho, diversos pesquisadores no Brasil e no exterior têm investigado as fontes da vantagem competitiva das organizações (BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2004; BRITO; VASCONCELOS, 2004; CHAKRAVARTHY, 1986; DESS; ROBINSON JUNIOR, 1984; KING; ZEITHAML, 2001). Esses estudos apresentam os efeitos da firma, ou seja, recursos e competências organizacionais como elementos fundamentais para a compreensão da heterogeneidade do desempenho. Outros fatores como indústria, ano e país mostram menor influência sobre o desempenho em comparação aos efeitos da firma.

Entretanto, estudos dessa natureza normalmente se restringem ao conjunto das grandes corporações e suas unidades de negócio. Outra crítica comum a essas pesquisas é o fato de que os dados utilizados nos modelos estatísticos não incorporam uma avaliação das diferentes competências organizacionais de forma individual, somente no seu agregado, sob o rótulo de efeito da firma ou de recursos internos. Em função de tal constatação, investigações acerca do desempenho organizacional de empresas de pequeno porte passam a merecer destaque, sobretudo dada a possibilidade de utilização de formas de mensuração de natureza subjetiva quando da ausência de indicadores objetivos de *performance*. Com frequência os estudos de decomposição de variância

ocorrem somente com dados de empresas de capital aberto sob a justificativa de haver a necessidade de manipular indicadores econômicos de natureza objetiva (DESS; ROBINSON JUNIOR, 1984).

Espera-se, portanto, que os resultados do presente estudo apontem novas oportunidades de pesquisa a partir da investigação da relação recursos-desempenho no contexto das empresas de pequeno porte, bem como ofereça prognósticos relevantes para iniciativas de desenvolvimento das competências das organizações situadas no setor em análise. Desse modo, as principais contribuições do artigo centram no apontamento das competências de maior importância para as organizações em análise no que concerne ao seu desempenho.

Em meio a tais apontamentos, o objetivo do presente estudo é avaliar a influência das principais competências funcionais de organizações sobre o seu desempenho no contexto do varejo de vestuário de Curitiba (PR). O artigo está estruturado nos seguintes tópicos: (1) principais apontamentos teóricos sobre competências e desempenho; (2) apresentação da metodologia; (3) análise dos dados; (4) discussão dos resultados; e (5) considerações finais.

2 COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Diversos autores na área de estratégia organizacional associam o desenvolvimento da literatura sobre competências à Visão Baseada em Recursos (VBR) (BARNEY, 1996; RUGMAN; VERBEKE, 2002). As vertentes mais tradicionais de pesquisa acerca das forças e fraquezas organizacionais se estabeleceram a partir da literatura das competências distintivas proposta inicialmente por Philip Selznick nos anos 50. Posteriormente, essa perspectiva acabou por ser difundida, principalmente no meio gerencial, por Andrews (1971) e Prahalad e Hamel (1990). Em paralelo ao desenvolvimento da abordagem das competências nucleares ocorreu também um crescimento na importância dada aos aspectos mais tangíveis das organizações, os recursos controlados pela firma. A valorização dos recursos organizacionais passou

a ser discutida principalmente a partir da obra de Edith Penrose (*The Theory of the Growth of the Firm*) publicada originalmente em 1959. Entretanto, faz-se necessário esclarecer que a obra de Penrose (1959) não foi essencialmente direcionada à construção de um conjunto de prescrições gerenciais voltadas para o alcance de vantagem competitiva. Como afirmam Rugman e Verbeke (2002), a autora buscou descrever rigorosamente apenas o processo por meio do qual as organizações crescem. A perspectiva de análise de Penrose (1959) deriva em grande medida da visão do economista David Ricardo sobre as consequências econômicas dos recursos naturais (BARNEY, 1996).

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 feixe de recursos produtivos controlados pela organização, e pela estrutura administrativa que opera como mecanismo de coordenação desses recursos. Todavia, quando Penrose (1959) se propõe a diferenciar tipos de recursos a autora não apresenta classificação muito elaborada, pois utiliza uma simples divisão entre recursos físicos e humanos.

Visando a uma ampliação da classificação dos recursos internos Barney (1996) propôs a seguinte divisão para tipos de capital: financeiro, físico, humano e organizacional. A categoria de capital financeiro é representada por recursos financeiros como: capital do empreendedor, recursos em caixa, e capital de acionistas e bancos. A categoria de capital físico envolve: tecnologia física empregada no núcleo operacional da organização, planta da organização, equipamentos, localização geográfica e acesso a insumos. A categoria de capital humano abarca aspectos organizacionais como: treinamento, experiência, julgamento, inteligência, relacionamentos e *insights* dos membros do corpo diretivo e dos demais níveis hierárquicos. A categoria de capital organizacional tem como exemplo os seguintes elementos: estrutura formal, planejamento formal e informal, sistemas de coordenação e controle, cultura, reputação,

relações informais entre grupos no interior das organizações e relacionamentos interorganizacionais (BARNEY, 1996).

Apesar da utilidade da classificação proposta por Barney (1996), tem permanecido certa sobreposição e falta de discriminação entre as categorias da VBR, sobretudo quando se busca uma distinção mais clara entre recursos e competências. A despeito da 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. E, ao buscar maior especificação para as classificações analíticas da VBR, assume-se que o construto competência organizacional centra na coordenação de um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis (e.g., equipamentos e marcas), atividades e habilidades presentes nas organizações (SANCHEZ, 2003).

A partir dessa lógica, uma competência essencial da organização irá envolver várias competências funcionais (e.g., excelência em serviços, que exige, principalmente, a coordenação das competências funcionais marketing e gestão de pessoas) que por sua vez irá envolver outras diversas competências individuais (conhecimento, habilidades e atitudes). Em adição, deve-se ter em mente que tal coordenação pode envolver distintos níveis de complexidade e essa complexidade será condicionada pelo número de atividades e habilidades a ser coordenado pela organização em

determinadas situações (KING; ZEITHAML, 2001; LEONARD-BARTON, 1992; SANCHEZ, 2003). As definições constitutivas para recursos, competências organizacionais e competências individuais constam no quadro 1.

3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A questão do desempenho organizacional permeia quase todo o desenvolvimento do campo de estudos em estratégia (ANSOFF, 1957; BARNEY, 1996; GHEMAWAT, 2000; JEREMY, 2002; MACMILLAN; TAMPOE, 2000; MILES; SNOW, 2003; PETTIGREW; THOMAS; VENKATRAMAN; PRESCOTT, 1990; WHITTINGTON, 2002;). Uma exploração superficial dos mais variados temas em estratégia no *Strategic Management Journal*, um dos mais influentes periódicos na área, permite verificar forte relação entre comportamento estratégico das organizações e seu desempenho (*performance*) em termos econômicos. A preocupação com o desempenho econômico parece ter suas raízes no conceito de eficácia, tratado mais apropriadamente no campo da Teoria das Organizações (HALL, 2004). Mais especificamente nos estudos sobre estratégia a eficácia tem sido restringida a sua dimensão econômica (HALL, 2004) e se assentado no conceito de desempenho organizacional (GHEMAWAT, 2000; VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Categoria	Descrição
Recursos	Qualquer ativo tangível ou intangível a ser utilizado pelas organizações (BARNEY, 1996; 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 (e.g., marketing, operações, finanças e recursos humanos). Envolve tanto rotinas organizacionais quanto capacidades dinâmicas (SANCHEZ, 2003).
Competências individuais	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam a realização de atividades em áreas específicas de uma organização (ZARIFIAN, 2001; SANCHEZ, 2003).

Quadro 1 – Principais categorias analíticas da Visão Baseada em Recursos.

Vasconcelos e Cyrino (2000) apresentam diferentes abordagens para a explicação da heterogeneidade de desempenho (leia-se vantagem competitiva) a partir de modelos teóricos bastante contrastantes. A Análise Estrutural da Indústria, que tem suas origens na Economia da Organização Industrial sustenta que a explicação para a variação no desempenho reside na estrutura da indústria. A Teoria dos Recursos defende que a heterogeneidade do desempenho é fruto da base de recursos e das competências controladas pelas organizações (BARNEY, 1996). A Escola Austríaca tem como pressuposto que o desempenho organizacional sofre variação em função de processos de mercado, ou seja, da dinâmica das organizações, mercados e concorrência. E a perspectiva das Capacidades Dinâmicas defende uma abordagem co-evolucionária do ambiente, em suas características de complexidade e incerteza, e da base de recursos e competências das organizações inseridas em tais ambientes, em que a reconfiguração dos recursos torna-se crucial ao desempenho organizacional (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Em face dessas variadas fontes de explicação diversos pesquisadores têm proposto formas de mensuração dos principais preditores do desempenho organizacional. Brito e Vasconcelos (2004), por exemplo, realizaram uma análise de componentes de variância de desempenho de 252 empresas brasileiras entre os anos de 1998 e 2001 e acabaram por reforçar as conclusões de outros trabalhos norte-americanos. O modelo de regressão dos pesquisadores incorporou como variáveis independentes o tipo de indústria ou setor, ano e a empresa. A variável dependente que serviu como parâmetro do desempenho organizacional foi a razão entre o lucro operacional e os ativos totais de cada unidade amostral. O Modelo de Regressão apresentou um R^2 Ajustado de 0,57, o que equivale dizer que o modelo prevê 57,00% da variabilidade do desempenho organizacional naquele estudo. A variável *dummy* empresa é a variável que mais contribui na explicação da variabilidade do desempenho.

Em resumo, pode-se inferir que o efeito empresa é o fator crucial do resultado econômico das organizações. Tal conclusão corrobora os pressupostos da Visão Baseada em Recursos (BARNEY,

1996), a qual defende a utilização dos recursos e competências da organização como a principal fonte da heterogeneidade do desempenho. Dessa forma, deduz-se que a vantagem competitiva das organizações reside muito mais em seu interior, nos recursos controlados e nas atividades desempenhadas com esses recursos e competências do que em fatores externos que fogem ao controle das empresas. Logo, a relação exposta na literatura entre desempenho e recursos organizacionais permitiu o desenvolvimento da seguinte pergunta de pesquisa que foi desdobrada em uma hipótese a ser testada no contexto curitibano:

Pergunta de Pesquisa: As competências funcionais dos pequenos varejistas de vestuário influenciam positivamente seu desempenho organizacional?

H_1 – As competências funcionais dos pequenos varejistas de vestuário influenciam positivamente seu desempenho organizacional.

4 METODOLOGIA

No que concerne ao delineamento (*design*) do estudo o *survey* (levantamento) foi escolhido como método principal para obtenção dos dados primários (RICHARDSON, 1999; KIDDER, 1987). A concepção da pesquisa é exploratória. Ainda que faça uso de métodos quantitativos, estudos dessa natureza são classificados assim em razão de não sustentarem objetivos voltados a achados essencialmente conclusivos (e.g., *survey piloto*) (BABBIE, 1998). O trabalho adota uma perspectiva seccional no que se refere à dimensão temporal. A unidade de análise é a organização e o nível de análise é organizacional. A delimitação da população alvo do trabalho ocorreu a partir dos seguintes critérios: setor de atuação, número de funcionários e proximidade geográfica. Este último critério foi fundamental para tentar evitar um viés nos resultados em função de outras variáveis não contempladas na pesquisa, sobretudo sobre o nível de desempenho que sofre influência direta da localização varejista. Entretanto, em consequência do grande número de empresas, custo e

tempo optou-se por utilizar uma amostragem não probabilística por conveniência e julgamento. No mês de Janeiro de 2007 foram aplicados 143 questionários em organizações que atuam no varejo de vestuário, com menos de 15 funcionários, que estão localizadas na mesma avenida comercial do centro da cidade de Curitiba e ofereceram mais fácil acesso aos pesquisadores (KIDDER, 1987).

Para a construção do questionário estruturado, houve a necessidade de realizar algumas entrevistas em profundidade com proprietários de lojas que faziam parte da população alvo do estudo. Essa etapa do trabalho foi constituída por seis entrevistas. Os pesquisados foram solicitados a indicar quais seriam as competências de natureza estratégica para se alcançar desempenho superior em relação aos concorrentes no seu ramo de atuação.

Após uma análise interpretativa (FLICK, 2004) das entrevistas gravadas e transcritas, foi possível constatar alto consenso em relação a tais competências. Logo, os resultados da fase qualitativa e preparatória que antecedeu o levantamento serviram para a construção mais precisa dos indicadores do instrumento de coleta de dados para avaliação das competências funcionais. Para o desenvolvimento dos itens da escala de desempenho foi utilizado fundamentalmente o apoio da literatura que apresentou discussões acerca dos consensos e divergências quanto à mensuração do construto, principalmente quanto ao uso de indicadores objetivos e subjetivos (BARNEY, 1996; CANEDO; KRUGLIANSKAS, 1999; CHAKRAVARTHY, 1986; DESS; ROBINSON, 1984; GIMENEZ, 2000; MENNA; ROSSI, 2001; NAMAN; SLEVIN, 1993; VENKATRAMAN; PRESCOTT, 1990). Os itens finais de natureza subjetiva utilizados na mensuração do desempenho foram estruturados a partir dos seguintes critérios: (1) desempenho em relação aos concorrentes; (2) satisfação em relação ao investimento; (3) crescimento das vendas; (4) crescimento/redução das atividades da organização; (5) indicador invertido em relação ao item 4; (6) sucesso do negócio em relação aos concorrentes; (7) retorno financeiro; e (8) probabilidade de sobrevivência no longo prazo. Os itens da escala foram avaliados considerando uma amplitude temporal de dois anos.

Além dos indicadores de competências e desempenho, foram utilizadas questões para identificação do número de funcionários e características do proprietário (idade, sexo, estado civil, escolaridade e tempo no negócio). Cada uma das competências foram avaliadas por um indicador em uma escala de 5 pontos (muito fraco a muito forte em relação aos concorrentes¹). Os indicadores de desempenho também foram avaliados em escala de Likert com 5 pontos. Os itens do questionário constam no apêndice do trabalho. Após o desenvolvimento e aplicação do instrumento de coleta de dados, foram obtidos 143 questionários dos quais 24 foram ignorados por alto número de valores faltantes (*missing values*) em algumas das questões. A amostra final de 119 questionários válidos teve todas as respostas inseridas num banco de dados no Excel. Posteriormente, os dados foram exportados para o SPSS 13 e foram submetidos a análises estatísticas. Os resultados das análises constam na seção seguinte do artigo.

5 ANÁLISE DOS DADOS

O primeiro procedimento na análise de dados foi a caracterização da amostra do estudo a partir de estatísticas descritivas (univariadas). A média de idade dos respondentes é de 38 anos. Quanto ao sexo 48,00% dos proprietários são do sexo masculino e 52,00% do sexo feminino. Em relação ao estado civil 27,70% são solteiros e 72,30% casados, 53,00% têm até 2º grau e 47,00% até 3º grau. A média de tempo no negócio é de 7,9 anos e as empresas possuem uma média de 6 funcionários.

Na sequência, os indicadores de competências funcionais, definidos a partir das entrevistas, foram analisados um a um. Não foi possível atestar a normalidade dos dados com a inspeção visual dos histogramas. O objetivo, então, foi atestar a aproximação das variáveis com a curva normal verificando assimetria (*skewness*) e curtose (*kurtosis*). Nenhuma das variáveis ultrapassou 0,699, o que permitiu inferir uma boa aproximação com a distribuição normal. O conjunto das variáveis sobre as competências funcionais em análise consta na tabela 1 e são descritas no apêndice.

Tabela 1 – Média e desvio padrão das competências funcionais.

Variável	Média	Desvio padrão
C1	4,04	0,64
C2	3,79	0,82
C3	3,73	0,77
C4	3,63	0,76
C5	3,88	0,78
C6	3,29	1,06

As variáveis que constituíram a escala de desempenho com múltiplos indicadores também foram analisadas com estatísticas descritivas. Assim como as variáveis de competência funcional, essas outras variáveis também não apresentaram distribuição normal, porém mostraram uma boa aproximação quando foram observados os coeficientes de assimetria e curtose, o que permitiu a aplicação da Análise Fatorial Exploratória (AFE) (HAIR JUNIOR et al., 1995). Uma análise do KMO = 0,854 e teste de Bartlett (*p-value* < 0,000) atestaram a adequação da matriz dos dados para aplicação da AFE. Os resultados da AFE, média e desvio padrão dos indicadores² da escala aparecem na tabela 2.

De acordo com a tabela 2, os indicadores capturam aproximadamente 63,00% da variabilidade dos dados que constituem a escala de desempenho. Para avaliar a consistência interna da medida, foi calculado o Alfa de Cronbach (*a*) do fator. O coeficiente apresentou boa qualidade no que concerne ao erro de mensuração associa-

do à medida (*a* = 0,915) (HAIR JUNIOR et al., 1995). Constatou-se também que a escala de desempenho apresentou estrutura unidimensional na AFE não-rotacionada³. Como essa escala apresentou um único fator, o construto acabou sendo representado pela média dos indicadores para cada caso. A média global para os 119 casos é ($\bar{x} = 3,75$), com desvio padrão amostral (*s* = 0,71).

Para avaliar se existia então a heterogeneidade de desempenho entre as organizações, foram realizados dois testes de normalidade: Kolmogorov-Smirnov = 0,165 (df = 119) com *p-value* < 0,001 e Shapiro-Wilk = 0,945 (df = 119) com *p-value* < 0,001. Tais achados comprovaram a existência de heterogeneidade na *performance* das empresas. Na escala de 1 a 5 (considerando a média dos 8 indicadores) a empresa de menor desempenho tem média ($\bar{x} = 1,75$), enquanto a de maior desempenho apresentou média ($\bar{x} = 5,00$). Os quartis desse fator foram os seguintes: $Q_1 = 3,25$; $Q_2 = 4,00$; e $Q_3 = 4,20$. A distribuição das médias das empresas aparece na figura 1.

Tabela 2 – Análise Fatorial não-rotacionada para desempenho organizacional.

Variável	Carregamento	Média	Desvio padrão
D4	0,904	3,79	0,93
D6	0,880	3,65	0,85
D7	0,870	3,61	0,88
D3	0,857	3,64	0,99
D2	0,837	3,89	0,91
D8	0,734	4,21	0,80
D5	0,657	3,85	0,94
D1	0,582	3,39	0,84
Autovalor		5,092	
Variância explicada %		63,654	
Alfa de cronbach		0,915	

Tabela 3 – Resultado da análise de regressão.

R	R ²	R ² Ajustado	Erro padrão de estimativa
0,506	0,256	0,216	0,62970

A avaliação das estatísticas univariadas e verificação da unidimensionalidade e consistência interna do construto desempenho permitiram atestar a qualidade das variáveis para o emprego da Análise de Regressão Múltipla (HAIR JUNIOR et al., 1995). A Análise de Regressão permite verificar em que proporção a variabilidade de uma variável depen-

passo a passo (*stepwise*) (HAIR JUNIOR et al., 1995). O resultado da análise consta na tabela 3.

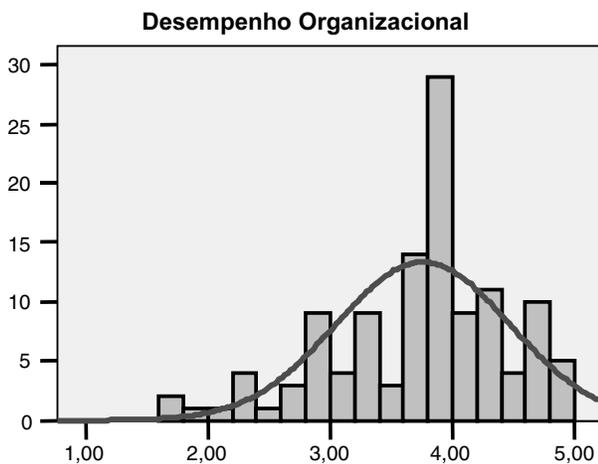
De acordo com os resultados, o modelo obteve um coeficiente de correlação satisfatório, sendo seu $R = 0,506$. Os coeficientes de determinação $R^2 = 0,256$ e R^2 Ajustado = $0,216$ permitem inferir que aproximadamente 22,00% da variação do desempenho das empresas do estudo pode ser “explicada” pelo modelo proposto de regressão múltipla.

Mesmo considerando uma amostra relativamente pequena, apenas 119 casos, o modelo pareceu consistente também pela pouca diferença em seu coeficiente de determinação $R^2 = 0,256$ e seu coeficiente de determinação R^2 Ajustado = $0,216$.

Vale destacar que o resultado geral do modelo que explica aproximadamente 22% da variação no desempenho ao contemplar somente as competências funcionais pode ser considerado satisfatório. O estudo de Brito e Vasconcelos (2004), por exemplo, explicou 57,00% da variância do desempenho, mas considerou, além dos efeitos da firma, efeitos do ano e do setor de atuação.

Para verificar a validade global do modelo também foi realizada uma análise de variância (HAIR JUNIOR et al., 1995). O resultado da análise de variância (ANOVA) aparece na tabela 4. O modelo foi julgado estatisticamente significativo (p -value < 0,001).

Antes de avaliar a significância das variáveis preditoras no modelo, houve a necessidade de verificar também a possibilidade de haver multicolinearidade entre tais variáveis. Foram avaliados


Figura 1 – Distribuição da média dos indicadores da escala de desempenho organizacional.

dente (e.g., desempenho) é prevista por outras independentes (e.g., competências funcionais).

O método de regressão adotado foi o método padrão (regressão múltipla simultânea). Este método pareceu o mais adequado visto o maior número de variáveis que seria exigido no método

Tabela 4 – Análise de variância do modelo de regressão.

	Soma dos quadrados	Graus de liberdade	Quadrado médio	F	Significância
Regressão	15,258	6	2,543	6,413	0,000
Resíduos	44,410	112	0,397		
Total	59,669	118			

os Índices de Tolerância e VIF (Fator de Inflação da Variância). Os resultados das estatísticas indicaram não haver colinearidade entre as variáveis preditoras, ou seja, não existem duas ou mais variáveis medindo o mesmo construto. Os índices de tolerância, como recomenda Hair Junior et al., (1995), não devem ser inferiores a 0,10, já o VIF deve alcançar índices entre 0,19 e 5,30. Valores fora dessa amplitude equivalem a correlações acima de 0,90, que atestam a presença de multicolinearidade entre as variáveis preditoras (independentes). Essas estatísticas foram julgadas adequadas e estão sumariadas na tabela 5.

Ainda na tabela 4 constam os coeficientes padronizados e significância estatística das competências no que concerne à explicação da variabilidade do desempenho das organizações envolvidas no levantamento. De acordo com coeficientes padronizados do modelo, apenas a competência treinamento e motivação dos colaboradores (C2) tem influência significativa sobre a variação do desempenho organizacional. C2 tem um $\beta = 0,285$ ($t = 2,589$) com um $p\text{-value} < 0,05$. As demais variáveis preditoras não têm significância estatística considerando um $p\text{-value} < 0,05$. Dessa forma, a hipótese do estudo é comprovada em partes, pois era esperado que diferentes competências viessem a exercer influência em graus variados sobre a variável dependente, de forma que todas fossem significativas.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em relação aos resultados expostos na seção anterior do trabalho, é preciso destacar inicialmente

que o atendimento das expectativas e necessidades do consumidor (C1) apresenta a média mais alta entre as capacidades avaliadas ($\bar{x} = 4,04$). E a capacidade de integração das atividades em controles informatizados (C6) tem a média mais baixa ($\bar{x} = 3,29$). De forma geral, esses dados sugerem que possivelmente existe uma maior preocupação em desenvolver a capacidade de atendimento das necessidades dos clientes e uma menor atenção ou alocação de recursos para o desenvolvimento de controle das atividades com o emprego da tecnologia da informação. Entretanto, ainda que essa última competência apresente a menor média relativa ela vem associada de um desvio padrão amostral ($s = 1,06$) mais alto em comparação a outras competências. Tal achado revela que, considerando a amostra do estudo, essa competência mostra avaliação mais heterogênea, possivelmente em função de exigir investimentos diretos na compra de *hardwares* e *softwares*, bem como treinamento.

No que concerne mais especificamente à hipótese do estudo (H1) a análise de regressão múltipla apontou somente a competência treinamento e motivação dos colaboradores (C2) como preditora estatisticamente significativa na “explicação” da variação de desempenho. De acordo com a exposição anterior, a hipótese de pesquisa foi parcialmente comprovada, uma vez que existia a expectativa de que todas as competências, ou maior parte delas, julgadas como estratégicas, apresentassem influência significativa sobre a variação de desempenho. Tal achado mostra evidências empíricas que convergem com os apontamentos de diversos autores que associam a qualidade das decisões e da gestão de recursos humanos ao alcance de um desempenho superior (BECKER; GERHART,

Tabela 5 – Coeficientes padronizados da análise de regressão.

	Coeficientes beta	t	Significância	Estatísticas de colinearidade	
				Tolerância	VIF
C1	0,077	0,710	0,479	0,566	1,768
C2	0,285	2,589	0,011	0,547	1,828
C3	0,013	0,119	0,906	0,552	1,810
C4	0,006	0,059	0,953	0,580	1,723
C5	0,113	1,074	0,285	0,603	1,658
C6	0,152	1,532	0,128	0,674	1,485

1996; DELANEY; HUSELID, 1996; FERNANDES, 2006; FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006; FLEURY; FLEURY, 2004).

É interessante notar que na fase preparatória da pesquisa os entrevistados foram questionados sobre as competências que permitiriam alcançar um desempenho superior em relação aos concorrentes. Das respostas foram identificadas seis competências de natureza mais abrangente e que foram classificadas de acordo com a proposta do estudo como competências funcionais.

Entretanto, o modelo de análise que investigou a relação dessas competências com a heterogeneidade do desempenho indica somente uma entre as seis capacidades como responsável por diferenças significativas de desempenho. Uma provável explicação para o descompasso entre o número de competências que parecem ter efeito sobre a variação do desempenho (na ótica dos proprietários) e o número de competências que realmente têm um impacto sobre o desempenho se assenta na questão da ambiguidade causal (BARNEY, 1996). De acordo com Barney (1996), a ambiguidade causal opera como mecanismo de isolamento à imitação da vantagem competitiva dos concorrentes à medida que exista impossibilidade de associar de maneira linear tais competências e recursos a um desempenho superior.

Se gerentes de uma firma compreendem o relacionamento entre recursos e vantagem competitiva, então parece provável que gerentes em outras firmas também são capazes de descobrir esses relacionamentos e assim ter um claro entendimento de quais recursos e competências eles deveriam aumentar ou buscar substituir por outros (BARNEY, 1996, p. 154).

Logo, quando alguma competência é fonte de vantagem competitiva e não se verifica uma clara identificação acerca dessa relação, é provável que ocorra uma persistência de sua inimitabilidade. À luz desses apontamentos e achados da pesquisa, o papel da gestão de recursos humanos no contexto varejista, sobretudo na realidade das empresas de pequeno porte, assume importância

crucial em termos de desempenho estratégico. Tal assertiva converge centralmente com os argumentos de Becker e Gerhart (1996), Delaney e Huselid (1996), Fernandes, Fleury e Mills (2006) e Fleury e Fleury (2004).

Becker e Gerhart (1996) tecem explicações pontuais acerca da razão de a administração de recursos humanos figurar como competência de influência ímpar sobre o desempenho organizacional. Os autores salientam que vantagens com origem no controle de recursos naturais, tecnologias e economias de escala são passíveis de mais fácil imitação por parte dos concorrentes (BECKER, GERHART, 1996). Como afirma Barney (1996), recursos e competências socialmente complexas e dependentes da sua história (e.g., cultura, liderança, relacionamentos interpessoais e sistemas de gestão) atuam como mecanismos de isolamento à imitação das fontes de vantagem competitiva sustentável.

Entretanto, Becker e Gerhart (1996) afirmam que a gestão de recursos humanos terá efeitos positivamente significativos sobre o desempenho à medida que essa função organizacional venha a apresentar altos índices de ajuste interno e externo. Tal assertiva equivale a dizer que o sistema de recursos humanos deve buscar tanto integração entre seus elementos internos quanto ajuste em relação a fatores ambientais (BECKER, GERHART, 1996). No plano empírico, Delaney e Huselid (1996) encontraram resultados que reforçam os achados apresentados na seção anterior da presente investigação. Os pesquisadores investigaram a provável associação entre administração de recursos humanos a partir da avaliação de atividades de seleção e treinamento, e o desempenho organizacional.

Fernandes, Fleury e Mills (2006, p. 51) sugerem uma amplificação da importância dos recursos humanos para um desempenho superior ao analisar a relação entre diversas competências organizacionais à luz das perspectivas do *Balanced Scorecard*.

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 comprar novamente (clientes), e, conseqüentemente, a margem de lucro aumentará (finanças) (FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006, p. 51).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um primeiro ponto a ser destacado nas considerações finais acerca do trabalho se assenta nas limitações que acompanharam o desenvolvimento do estudo. Os indicadores de desempenho foram definidos a partir do julgamento dos lojistas e não dos clientes. Tal limitação pode ser minimizada com a consideração das competências na óptica dos clientes desse segmento em específico. Quanto à amostra, é preciso ressaltar que a pesquisa não foi realizada com dados de uma amostra probabilística, portanto, a discussão sobre os resultados do levantamento faz referência restrita às organizações que fizeram parte do estudo. Outra limitação metodológica se refere à ausência de fatores com múltiplos indicadores para avaliar as competências funcionais. Ainda que a abordagem de um único indicador seja recomendada por Snow e Hrebiniak (1980), a ausência de escalas de estrutura fatorial multidimensional deixa sempre em dúvida questões quanto à validade e confiabilidade das medidas.

Também vale destacar as categorias analíticas da Visão Baseada em Recursos do quadro 1. Apesar da utilidade da classificação proposta por Barney (1996) tem permanecido certa sobreposição e falta de discriminação entre as categorias da VBR, sobretudo quando se busca uma distinção mais clara entre recursos e competências. Logo, houve a necessidade em melhor definir tais relações para que fosse possível operacionalizar as competências no levantamento. Dessa forma, foi proposto o conceito de competência funcional. Ademais, tais competências foram definidas *ad hoc* em vez de se utilizarem classificações genéricas. Como afirmam King e Zeithaml (2001), competência é um conceito frequentemente utilizado, mas pobremente definido e mensurado.

De forma geral, os resultados do levantamento apontam a gestão de recursos humanos,

em comparação a outras competências avaliadas na investigação, como fator crucial para o alcance de um desempenho superior. Todavia, cabe esclarecer que não se desconsidera aqui a importância do ambiente sobre a relação recursos da firma e desempenho. Como bem destaca Barney (1996) em sua estrutura VRIO (valor, raridade, inimitabilidade e organização), a questão do Valor do recurso deve sempre ser considerada a partir da capacidade de tais ativos em permitir que a empresa responda a oportunidades e ameaças ambientais. No mesmo sentido, vale ressaltar que Becker e Gerhart (1996) apontam tanto o ajuste interno entre os elementos do sistema de recursos humanos quanto o ajuste desse sistema em seu ambiente como fatores fundamentais para uma relação positiva entre tal competência e o desempenho.

Por fim, a julgar pelos achados empíricos apresentados neste artigo, o papel da gestão dos recursos humanos em pequenas empresas, sobretudo no contexto varejista, reafirma o potencial da Visão Baseada em Recursos (VBR) para explicação das fontes de vantagem competitiva em relação a outros corpos teóricos presentes na literatura de estratégia.

REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, Ill.: Irwin, 1971.
- ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, Boston, v. 35, n.5, p. 113-125, 1957.
- BABBIE, E. R. **The practice of social research**. California: Wadsworth Publishing Company, 1998.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R.; MARCON, R. Avaliação da eficácia das estratégias de posicionamento e do nível de atratividade setorial, do ponto de vista do acionista. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 27-49, 2004.
- BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.

BECKER, B.; GERHART, B. The impact of human resources management on organizational performance: progress and prospects. **Academy of Management Journal**, Biarcliff Manor, v. 39, n. 4, p. 779-801, 1996.

BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 8, n. esp., p. 127-149, 2004.

CANEDO, M. T. P.; KRUGLIANSKAS, I. Perfil do empreendedor e conhecimento sobre o cliente como condicionantes do desempenho de supermercados. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (Coord.). **Varejo Competitivo**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 130-148.

CHAKRAVARTHY, B. S. Measuring strategic performance. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 7, n. 5, p. 437-458, 1986.

DELANEY, J. T.; HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. **Academy of Management Review**, Biarcliff Manor, v. 39, n. 4, p. 949-969, 1996.

DESS, G. G.; ROBINSON JUNIOR, R. B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 5, n. 3, p. 265-275, 1984.

FERNANDES, B. H. R. **Competências e desempenho organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Adminis-**

tração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa**. Maringá: Edição do autor, 2000.

HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Multivariate data analysis: with readings**. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

JEREMY, D. J. Business history and strategy. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Ed.). **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002. p. 436-460.

KIDDER, L. H. (Org). **Métodos de pesquisa nas relações sociais: delineamentos de pesquisa**. São Paulo: EPU, 1987. v. 1.

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

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

MACMILLAN, H.; TAMPOE, M. **Strategic management: process, content, and implementation**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

MENNA, H. L.; ROSSI, C. A. V. Orientação para o mercado e performance: evidências em empresas gaúchas de varejo de confecções masculinas. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (Coord.).

Varejo Competitivo. São Paulo: Atlas, 2001. p. 154-177.

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

NAMAN, J. L.; SLEVIN, D. P. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 14, n. 2, p. 137-153, Feb. 1993.

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

PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds) **Handbook of strategy and management.** London: Sage, 2002.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June, 1990.

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

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

RUMELT, R. P. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 12, n. 3, p. 167-185, 1991.

SANCHEZ, R. Analyzing internal and competitor competences: resources, capabilities, and management processes. In: FAULKNER, D. O.; CAMPBELL, A. (Eds.). **The Oxford Handbook of Strategy.** Oxford: Oxford University Press, 2003. v. 1, p. 344-371.

SCHMALENSEE, R. Do markets differ much? **The American Economic Review**, Nashville, v. 75, n. 3, p. 341-351, 1985.

SNOW, C. C.; HREBINIAK, L. G. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 25, n. 2, p. 317-336, 1980.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000.

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

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência.** São Paulo: Atlas, 2001.

NOTAS

¹ Essa abordagem de um único indicador para cada competência é recomendada por Snow e Hrebiniak (1980).

² O indicador invertido foi reordenado antes das análises.

³ A tabela apresenta apenas os carregamentos da análise fatorial não-rotacionada em função do programa não gerar tabela para construtos com um único fator.

Apêndice A – Indicadores do questionário estruturado:

- C1. Capacidade de descobrir as necessidades do consumidor e atender essas necessidades como o consumidor espera.
 - C2. Capacidade de manter os funcionários bem treinados e motivados para o trabalho.
 - C3. Capacidade da empresa em executar de forma padronizada o atendimento aos clientes.
 - C4. Capacidade da empresa em executar de forma padronizada e eficiente todas as suas atividades.
 - C5. Capacidade da empresa em administrar eficientemente suas entradas e saídas financeiras.
 - C6. Capacidade da empresa em integrar suas atividades em controles informatizados.
-
- D1. O desempenho da minha empresa nos últimos 2 anos é melhor que dos concorrentes.
 - D2. Estou satisfeito com o resultado do investimento que fiz nessa empresa.
 - D3. O crescimento das minhas vendas é satisfatório nos últimos 2 anos.
 - D4. Minha empresa vem apresentando crescimento em suas atividades nos últimos 2 anos.
 - D5. Minha empresa vem apresentando redução em suas atividades nos últimos 2 anos. (Indicador Invertido)
 - D6. Considero a minha empresa um caso de sucesso nos últimos 2 anos.
 - D7. Minha empresa vem apresentando bom retorno financeiro nos últimos 2 anos.
 - D8. Existe grande probabilidade de a minha empresa continuar existindo no longo prazo.