

**TAXONOMIA DE ESTRATÉGIAS ABRANGENTES E COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS
COMO INFLUENCIADORES DO DESEMPENHO NO SETOR DE JOIAS, SEMIJOIAS E
BIJUTERIAS**

LUIZA CHAGAS DE MENDONÇA
UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)
luiza_mendonca@yahoo.com.br

JOSÉ MARCOS CARVALHO DE MESQUITA
UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)
jose.mesquita@fumec.br

RONIELTON REZENDE OLIVEIRA
UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)
ronielton@fumec.edu.br

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

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, Platts, Bourne, & Richards, 2002). As origens teóricas do conceito de competências estão entrelaçadas a 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 o conceito de competência organizacional que está relacionado ao conjunto de recursos coordenados que afetam o desempenho da organização (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 é resultado do formato como lidam com os problemas empreendedor, de engenharia e administrativo (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978). Esses têm relação com as competências organizacionais, bem com o próprio desempenho das organizações (Mills, Platts, Bourne, & Richards, 2002; Gava Neto, 2009). É instigante o que diferencia uma organização com bom desempenho de outra que não obtém o mesmo desempenho, quais os recursos são utilizados, quais competências são requeridas e a relação desses com as estratégias adotadas. Por isso, este estudo busca entender qual é a influência da tipologia estratégica nas competências organizacionais, e dessas no desempenho organizacional? O objetivo deste trabalho, portanto é examinar a influência da tipologia estratégica e competências organizacionais no desempenho organizacional obtido por empresas do setor de joias, semijoias e bijuterias.

Escolheu-se tal segmento porque o mercado da moda registra um número expressivo de consumidores e é constituído por diversos setores com potencial para influenciar o desempenho da economia mundial. Isso pode ser percebido nos desfiles de grandes grifes, que são responsáveis por transações milionárias entre as marcas e os estilistas (Cobra, 2007; Mendonça, 2017). Os dados 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. Em 2015, atingiu a cifra de R\$ 33,6 milhões (47 toneladas). Considerando as bijuterias, no mesmo ano a cifra chegou a R\$ 11,2 milhões (64 toneladas). 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 (IBGM, 2016).

O artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na segunda seção são apontados os aspectos teóricos que suportam o estudo. Aborda-se o desempenho organizacional por meio do modelo Balanced Scorecard (BSC). Discute-se a taxonomia de estratégias abrangentes, a saber, defensiva, prospectora, analítica e reativa. Apresenta-se a questão das competências organizacionais, com foco nas gerenciais, técnicas e comerciais. A terceira seção é dedicada ao delineamento metodológico com registro dos resultados. A quarta seção discute

e analisa os resultados com suporte da literatura. Por fim, na última seção, Considerações Finais, apresentam-se as limitações e sugestões para o desenvolvimento de 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 em tese, pelo menos três motivos principais 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 decisões; e (3) o ambiente de negócios requer uma base de dados mais complexa e abrangente que aquela proporcionada pelos sistemas de desempenho tradicionais que tem 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 sobre quatro perspectivas. A perspectiva financeira abrange o valor criado pela organização. Essa perspectiva enuncia, por meio de seus indicadores de rentabilidade, valor para o acionista, crescimento da companhia e os resultados econômicos das escolhas estratégicas realizadas sob as outras perspectivas. A perspectiva dos clientes abrange os mercados atendidos pela organização. São indicadores comuns a essa perspectiva aqueles relacionados à fidelidade, à satisfação e à aquisição de clientes. Seus objetivos são em relação aos clientes 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 genérica composta de três processos principais, inovação, operações e serviço pós-venda. O principal objetivo é identificar as características de mercado 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. Essa perspectiva oferece suporte para as outras três perspectivas (Kaplan & Norton, 1997).

Existe uma relação causal 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. A satisfação dos empregados, o nível de habilidades, o compartilhamento de informações, políticas e procedimentos, e a liderança expostas naquelas perspectivas são componentes que coincidem com os diferentes

recursos que, articulados, constituem as competências organizacionais (Fernandes, Fleury, & Mills, 2006).

O desempenho organizacional está vinculado as tipologias estratégicas (defensiva, prospectora, analítica e reativa) e neste estudo é compreendido, observado e mensurado pela percepção dos gestores frente 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). Por isso, 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.

2.2. Taxonomia de Estratégias Abrangentes

O estudo e a elaboração das estratégias no sentido metafórico podem ser percebidos como sendo um “Safari de Estratégia” (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010) e ao mesmo tempo, um marco teórico para a compreensão da estratégia no nível gerencial e acadêmico, quando se aponta dez perspectivas distintas 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 abordagens distintas que retratam muitos pontos em comum, com os quais é possível observar os múltiplos conceitos de estratégia sobre uma diversidade de interpretações com as quais pode se entender o processo estratégico e a formulação da estratégia. 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 (Whittington, 2002).

As escolhas estratégicas moldam a estrutura e os processos nas organizações (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 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. Conceitualmente, é possível associar estratégia a 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 três problemas do ciclo adaptativo imposto pelo ambiente. Nesse, o problema empreendedor se refere à definição da organização em relação à escolha de um domínio de produto ou serviço para um determinado mercado alvo ou segmento de mercado. 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 e estabilização da estrutura e do processo que resolvem os problemas empreendedor e de engenharia quando são escolhidas áreas para inovação e otimização da estrutura e processos (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 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. A estratégia prospectora é utilizada por organizações que buscam a inovação. Esse tipo de estratégia procura regularmente oportunidades de mercado ao testar retornos de produtos e serviços. Isso com frequência provoca mudanças e incertezas de mercado para os concorrentes, porque 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 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 limitada e outra linha de novos produtos e serviços já testados, o que considera e inclui o êxito observado nos concorrentes (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978; Gimenez, Pelisson, Krüger, & Hayashi Jr., 1999; Candido & Silva Filho, 2003).

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) falha da alta administração na articulação de uma estratégia viável; (2) a estratégia é proferida, porém tecnologia, estrutura e processos não estão atrelados a ela 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 a suas condições ambientais (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 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, logo a estratégia reativa é uma forma de não estratégia. Neste caso, as organizações observam as mudanças no ciclo adaptativo, no entanto, não são capazes de responder com efetividade a essas mudanças (Gimenez, Pelisson, Krüger, & Hayashi Jr., 1999; Candido & Silva Filho, 2003).

Em síntese, a estratégia defensiva, mantém uma linha de produtos e serviços relativamente estável; possui domínio estreito do produto e do mercado; não tende a procurar novas oportunidades fora do seu domínio; os gestores são altamente especialistas em sua área de atuação; o controle e a tomada de decisão são centralizados; 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. A estratégia prospectora, procura novas oportunidades de negócios, busca ampliar continuamente sua linha de produtos e serviços; seus gestores são altamente flexíveis quanto à mudança e a inovação; e as atividades são descentralizadas. A estratégia analítica, procura 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. 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 (Conant, Mokwa, & Varadarajan, 1990).

A taxonomia de estratégias abrangentes demonstra que três tipologias estratégicas (defensiva, prospectora e analítica), constituem formas estáveis de organização (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 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,

Pelisson, Krüger, & Hayashi Jr., 1999). A adoção de cada estratégia pela organização sem dúvidas 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 decisões que estão vinculadas as competências organizacionais (Gomes, 2004).

Diante desses fatores observa-se que a taxonomia de estratégias abrangentes (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978) é relevante para a análise do comportamento das estratégias nas pequenas empresas (Bahae & 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 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 aceitação de suas competências e implementação de suas estratégias (Gimenez, Pelisson, Krüger, & Hayashi Jr., 1999). Com esses argumentos a **hipótese H1** sugere que a tipologia estratégica da organização influencia positivamente o seu desempenho; da mesma forma que a **hipótese H1a** instiga que a tipologia estratégica, quando mediada pelas competências organizacionais, influencia positivamente o desempenho da organização. Também se acredita que por meio da **hipótese H2** é possível verificar se a tipologia estratégica influencia positivamente 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, Platts, Bourne, & Richards, 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 da firma é condicionado por oportunidades que derivam do uso conjunto de recursos produtivos controlados pela organização por meio de sua estrutura administrativa que atua como mecanismo de coordenação (Penrose, 1959). As competências também podem se referir às competências individuais dos profissionais. Essas são compostas por características e capacidades das pessoas e em conjunto com as competências organizacionais permitem o cumprimento dos objetivos estratégicos (Pralhad & 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, que, por sua vez, irá envolver outros aspectos individuais, como conhecimento, habilidades e atitudes (Leonard-Barton, 1992; King & Zeithaml, 2001). As competências essenciais também são compostas pelo conhecimento coletivo que implica em coordenar e harmonizar as diversas capacidades e tecnologias da organização de forma a entregar um 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 podem ser apropriados três atributos: (1) capacidade de gerar valor; (2) dificuldade de imitação; e (3) possibilidade de transferência a outros produtos e serviços da organização (Pralhad & Hamel, 1990).

As competências organizacionais podem ser melhor compreendidas como uma variável em vez de um atributo, isto é, a organização a possui em certo grau e não algo que a organização tem ou não tem (Mills, Platts, Bourne, & Richards, 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 no negócio. 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 estratégia organizacional e as competências organizacionais a serem adotadas, não é possível pensar em real eficácia e alta 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 os objetivos estratégicos, a organização deve obrigatoriamente impulsionar suas competências organizacionais, especialmente, aquelas que constituam seu diferencial competitivo (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 frente a concorrência no setor de atuação e contribuem para influenciar a decisão de compra dos clientes (Javidan, 1998; Kaehler, 2013). Neste estudo, 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 envolvem tanto o aspecto organizacional como as características individuais dos profissionais que atuam na organização. Sendo assim, a **hipótese H3** aponta que as competências organizacionais influenciam positivamente o desempenho da organização.

3. METODOLOGIA

O estudo quantitativo e descritivo tem como centro de análise o setor de joias, semijoias e bijuterias. O instrumento de pesquisa foi composto por quatro partes. A primeira parte para coletar as informações demográficas: o perfil dos entrevistados quanto ao gênero e escolaridade; e das empresas sobre a área de negócios, quantidade de funcionários e tempo de atuação no mercado. A segunda parte apresentou as questões que envolvem a taxonomia de estratégias abrangentes, na qual utilizam-se onze perguntas do trabalho de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). A terceira parte apresentou as questões que envolvem as competências técnicas, comerciais e gerenciais em função do setor sob análise. Estas vinte e cinco perguntas (ver Apêndice A) foram elaboradas para este estudo com a realização de cinco entrevistas

semiestruturadas no qual os sujeitos foram gestores do setor que ocupam funções-chave em suas unidades de negócios. O roteiro de entrevistas baseou-se no trabalho de Kaheler (2013, p. 93): “(1) o que a empresa sabe fazer bem?; (2) o conhecimento vinculado a este fazer está presente em apenas uma unidade ou disseminado em toda a organização?; (3) o resultado associado a este fazer é melhor que aquilo que fazem os competidores?; (4) este resultado é relevante para a competitividade da empresa?; e (5) as vantagens competitivas identificadas são duráveis em relação às principais mudanças que estão ocorrendo na indústria?”. A quarta parte apresentou as questões que envolvem o desempenho por meio das perspectivas do modelo BSC, na qual utilizam-se sete perguntas do trabalho de Gava Neto (2009), sendo assim distribuídas: as quatro primeiras, referentes à perspectiva financeira; a quinta, referente à perspectiva de processos internos; a sexta, referente à perspectiva de aprendizado e crescimento e a sétima, referente à perspectiva de cliente.

Os respondentes foram os responsáveis pela empresa ou indivíduos com capacidade para influenciar o curso de decisões no negócio. A coleta de dados se deu pela aplicação do questionário com escala categórica (segunda parte) e escala Likert (terceira e quarta partes) de forma presencial em visitas às feiras do setor sob análise. O tamanho da amostra foi determinado com uso do *software* G*Power (Faul, Erdfelder, Buchner, & Lang, 2009). A coleta de dados resultou em 81 registros do tipo dados completos (*f-test*; $\alpha = 0,05$; $f^2 = 0,15$; $1 - \beta = 82\%$), nos quais não foram identificados casos extremos multivariados após realização do teste Mahalanobis Distances. A amostra apresentou um poder estatístico suficiente (82%) para realização do tratamento de dados com estatística multivariada (Cohen, 1992).

Para verificar a plausibilidade do modelo da pesquisa e testar as hipóteses em função da teoria e fenômeno em investigação (Oliveira, Marinho, & Dias, 2016), utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais com estimação por Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM) com uso do *software* SmartPLS 3 (Ringle, Wende, & Becker, 2015; Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Em relação a tipologia estratégica adota pelos respondentes foi realizada a transformação das variáveis categóricas para variáveis auxiliares (*dummy*), isto implicou que a quantidade de variáveis auxiliares geradas fosse igual à quantidade de grupos existentes subtraídas de uma unidade para cada questão. A tipologia estratégica assumida como grupo de controle foi a analítica, devido ao fato dessa representar o grupo que contém a maioria dos respondentes (Field, 2013).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

As características demográficas dos respondentes indicam que 32% são do sexo masculino e 68% são do sexo feminino. 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 1.

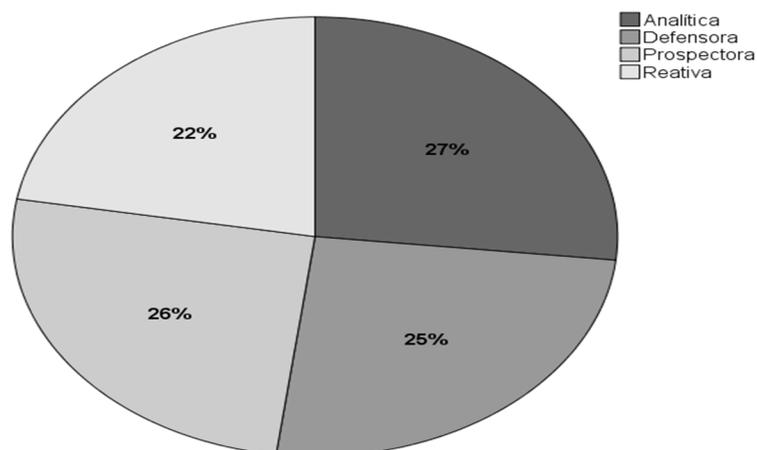


Figura 1. Tipologias Estratégicas no setor de joias, semijoias e bijuterias

Fonte: dados da pesquisa.

A análise PLS-SEM segue duas fases que envolvem avaliações do modelo de mensuração e do modelo estrutural (Hair Jr., Ringle, & Sarstedt, 2011). 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 e, comprovou-se que os construtos 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. Os quatro indicadores do construto competências gerenciais que apresentaram carga fatorial abaixo de 0,40 foram excluídos da análise. 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.

Avaliado o modelo de mensuração e consideradas satisfatórias todas as relações encontradas, é possível na segunda fase analisar as relações entre a tipologia estratégica (TE) e as competências (COMP), que são formadas pelas competências gerenciais (GER), competências técnicas (TEC) e competências comerciais (COM) no desempenho (DES) das empresas do setor de joias, semijoias e bijuterias com avaliação do modelo estrutural. Os resultados são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1. Teste de significância do caminho estrutural e efeito total

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

*** p < 0,01; NS não significante. **Fonte:** dados da pesquisa.

O efeito mediador é verificado quando uma terceira variável intervém entre dois construtos relacionados. Isso significa que uma mudança no construto exógeno resulta em uma mudança no construto mediador, a qual, implica em uma mudança no construto endógeno. A mediação é indicada pelo efeito indireto, cujo resultado é dado pela multiplicação dos efeitos diretos observados sobre a sequência de construtos que compõe a relação proposta entre os construtos (Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). O resultado é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2. Teste de significância do efeito mediador

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

^{NS} não significante. **Fonte:** dados da pesquisa.

Os critérios de avaliação do modelo compreendem o nível de significância dos coeficientes do caminho estrutural e os valores do coeficiente de determinação R^2 . Tomando por base as cargas fatoriais e as relações propostas entre os construtos constata-se que o desempenho obteve um valor de $R^2 = 0,4334$. Isso significa que o modelo é capaz de explicar a variação correspondente a um valor observado em $\approx 43\%$ do desempenho. Os efeitos e a variação do desempenho em relação a mediação proposta do construto competências com o construto tipologia estratégica, bem como as relações propostas entre os construtos tipologia estratégica e competências; e entre os construtos tipologia estratégica e desempenho, limitam análises adicionais uma vez que os efeitos e relações existentes no caminho estrutural não se mostraram estatisticamente significantes, portanto, isso implica em rejeitar as hipóteses H1, H1a e H2. Entretanto, como a relação mostrou-se positiva e estatisticamente significativa entre o construto competências e o construto desempenho, indica-se que a hipótese H3 foi suportada pelo modelo estrutural na análise de caminho estrutural. Por isso, a indicação é que as competências, que são formadas pelas competências comerciais, gerenciais e técnicas, influenciam positivamente o desempenho ($H3 = 0,4892$; $p < 0,01$). A síntese dos resultados sobre o modelo da pesquisa é apresentada na Figura 2.

Em pequenas empresas os gestores demonstram flexibilidade quanto à mudança e inovação, buscando continuamente ampliar sua linha de produtos (Gimenez, Pelisson, Krüger, & Hayashi Jr., 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 frente às invasões de produtos importados. 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 hipotético não se pode fazer maiores inferências entre as relações propostas da tipologia estratégica, as competências e o desempenho, devido a essas relações não serem estatisticamente significantes (ver Tabela 1 e Tabela 2). Todavia, verifica-se que a presença do construto tipologia estratégica contribui com $\approx 3\%$ da variância explicada pelo modelo da pesquisa, isto é, quando o construto tipologia estratégica é removido do modelo o valor do desempenho, nas empresas do segmento em estudo, seria reduzido de $\approx 43\%$ para $\approx 40\%$. Nesse sentido a rejeição da hipótese H1 sugere um 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, aprendizado e crescimento) têm origens na visão e estratégia da organização (Kaplan & Norton, 1997; 2000). Por isso e considerando que nesta pesquisa 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, pode indicar que nestas 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.

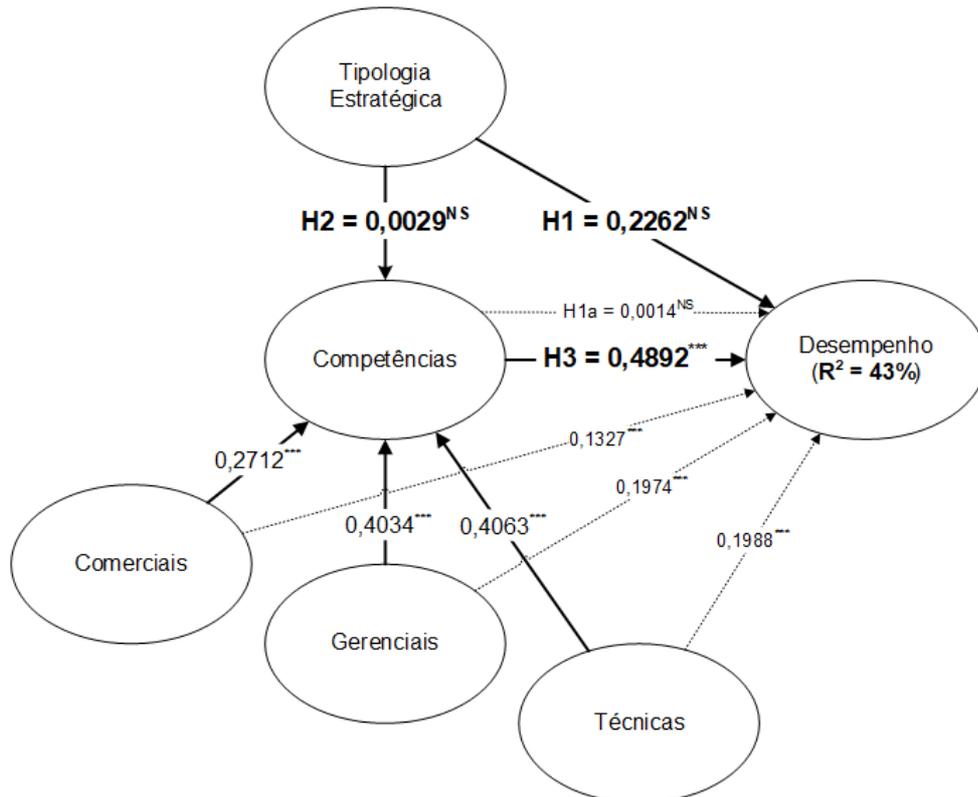


Figura 2. Modelo da Pesquisa

*** $p < 0,01$; ^{NS} não significante. As linhas pontilhadas representam: a) o efeito indireto e mediador sugerido por H1a; e b) o efeito total de cada antecedente das competências no desempenho. **Fonte:** elaborado pelos autores.

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 o estudo não corrobora a literatura anterior, na qual é necessário a existência do 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). Com isso 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 a 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 (0,4892; $p < 0,01$) foi suportada no modelo da pesquisa. Uma 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). Neste estudo, sendo classificados como competências gerenciais, técnicas e comerciais. Especificamente, no setor de joias, semijoias e bijuterias, observa-se que 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.

Sem dúvidas 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 específico, o modelo da pesquisa 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. Pelas 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. Por fim, 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

Este estudo examinou a influência da tipologia estratégica e competências organizacionais no desempenho organizacional nas empresas do setor de joias, semijoias e bijuterias. A distribuição das tipologias estratégicas, analítica, prospectora, defensiva e reativa é equilibrada nas empresas. Todavia nesta pesquisa elas 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 a tipologia estratégica e o desempenho está

associada ao porte das empresas. De outro lado, o estudo aponta que as competências organizacionais, sendo elas técnicas, gerenciais e comerciais, influenciam o desempenho das empresas estabelecidas nesse setor da economia. Nesse caso o modelo da pesquisa indica que a variação explicada do desempenho das empresas no setor corresponde a $\approx 43\%$, o qual representa um efeito moderado (Hair Jr., Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). Supõe-se também neste caso, que isto possa estar de algum modo vinculado às características empreendedoras dos gestores do setor de joias, semijoias e bijuterias. Entretanto, este estudo não avança sobre essa discussão, mas indica que o problema empreendedor (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978), enquanto 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 nessas empresas.

Uma das dificuldades encontradas nesta pesquisa foi em relação ao acesso aos respondentes, pois não houve colaboração por parte dos sindicatos do setor consultados. Registra-se o pouco tempo disponibilizado pelos responsáveis das empresas nas feiras do setor para responder ao 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 da pesquisa está em o estudo ter verificado que no setor sob análise não persiste uma 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 o incômodo inicial, parcialmente respondido por este estudo, continua instigando a saber o que diferencia uma organização com bom desempenho de outra que não obtém o mesmo desempenho, quais os recursos são utilizados, quais competências são requeridas e a relação desses com as estratégias adotadas, logo, se tem novas oportunidades de pesquisa.

Quanto ao pragmatismo associado e as contribuições práticas destaca-se o mapeamento de competências essenciais no setor de joias, semijoias e bijuterias de acordo com a percepção de alguns de seus gestores e como a pesquisa demonstrou, as competências técnicas, gerenciais e comerciais exercem influência no desempenho das empresas participantes do estudo. 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 e conforme a pesquisa demonstrou, por ser constituído na sua maior parte por microempresas e pequenas empresas. Por último, 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 neste estudo uma pequena variação ($\approx 3\%$) e influência quando foi testado no modelo da pesquisa a relação das tipologias estratégicas, competências e desempenho.

REFERÊNCIAS

- Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2012). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 192-204.
- Bahae, M., & Prasad, S. (1992). Are business founders the only entrepreneurs today. *American Business Review*, 10(1), 46-52.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resources management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.

- Brida, M., & Santos, J. N. (2011). 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*, 13(31), 210-242.
- Candido, G. A., & Silva Filho, J. F. (2003). 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. *Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento - KMBrasil*. São Paulo: SBGC.
- Cobra, M. (2007). *Marketing & Moda*. São Paulo: Senac.
- Cohen, J. (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4), 118-128.
- Conant, J. S., Mokwa, M. P., & Varadarajan, P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organisational performance: a multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, 11(5), 365-383.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160.
- Fernandes, B. H. (2006). *Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard*. São Paulo: Saraiva.
- Fernandes, B. H., Fleury, M. T., & Mills, J. (2006). Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 46(4), 48-65.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics using IBM SPSS Statistics* (4 ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Gava Neto, J. (2009). *Ambiente, estratégia, competências e performance das empresas de software paranaenses*. Dissertação de Mestrado, Universidade Positivo, Curitiba.
- Gava Neto, J., & Fernandes, B. H. (2010). Estratégia, Competências Profissionais e Performance em Empresas de Software. *Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Gimenez, F. A., Pelisson, C., Krüger, E. G., & Hayashi Jr., P. (1999). Estratégia em Pequenas Empresas: uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(2), 53-74.
- Gomes, C. F. (2004). *Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação*. São Paulo: Cengage Learning.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition* (9 ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Gumbus, A., & Lussier, R. N. (2006). Entrepreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures. *Journal of Small Business Management*, 44(6), 107-125.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2 ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Hair Jr., J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.

- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future: breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow*. Cambridge: Harvard Business Press.
- IBGM. (2016). *O Setor em Grande Números 2015*. Relatório, Instituto Brasileiro de Gemas e Metais, São Paulo. Acesso em 11 de maio de 2016, disponível em http://www.ibgm.com.br/wp-content/uploads/podio_attach/418698590/222482284.pdf
- Javidan, M. (1998). Core competence: What does it mean in practice? *Long Range Planning*, 31(1), 60-71.
- Kaehler, C. G. (2013). *Framework de avaliação de competências organizacionais: o caso de uma empresa brasileira de agenciamento marítimo*. Dissertação de Mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus.
- King, A. W., & Zeithaml, C. P. (2001). Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal*, 22(1), 75-99.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard University Press.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125.
- Maciel, C. O., & Camargo, C. (2009). Competências e Desempenho de Organizações Varejistas: um estudo na visão baseada em recursos. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(32), 308-320.
- Marietto, M. L. (2011). *Estratégia como prática: um estudo das práticas da ação estratégica nas MPES situadas em clusters comerciais competitivos*. Tese de Doutorado, Faculdade de Campo Limpo Paulista, São Paulo.
- Mendonça, L. C. (2017). *Influência da tipologia estratégica e competências organizacionais sobre o desempenho: Estudo no setor de joias, semijoias e bijuterias*. Dissertação de Mestrado, Universidade FUMEC, Belo Horizonte.
- Michaux, V. (2011). Articular as competências individual, coletiva, organizacional e estratégica: esclarecendo a teoria dos recursos e do capital social. Em D. Retour, T. Picq, C. Defélix, & R. Ruas (Eds.), *Competências coletivas: no limiar da estratégia* (pp. 1-21). Porto Alegre: Bookman.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (2003). *Organizational strategy, structure, and process*. Stanford: Stanford University Press.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546-562.
- Mills, J., Platts, K., Bourne, M., & Richards, H. (2002). *Strategy and Performance: Competing Through Competences*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*, 40(3), 21-30.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico* (2 ed.). Porto Alegre: Bookman.

- Miranda, F. C. (2013). *Estratégias e estilos cognitivos em pequenas empresas: aplicação da taxonomia de Miles e Snow e o modelo de Kirton*. Dissertação de Mestrado, Universidade FUMEC, Belo Horizonte.
- Moreira, C. E., & Munck, L. (2010). Estilos de aprendizagem versus treinamento vivencial ao ar livre. *Revista de Administração da UFSM*, 3(1), 9-25.
- Oliveira, R. R., Marinho, M. F., & Dias, A. T. (2016). 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*, 9(4), 559-578.
- Pedrosa, D. G. (2016). *Relação entre modelos de alinhamento estratégico e tipologias de adaptação estratégica: um estudo no âmbito da certificação hospitalar*. Dissertação de Mestrado, Universidade FUMEC, Belo Horizonte.
- Peinado, J., & Fernandes, B. H. (2012). Estratégia, Competências e Desempenho em Empresas Pet Shop. *Revista de Administração da USP*, 47(4), 609-623.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Blackwell.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 90(3), 79-91.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. Bönningstedt: SmartPLS GmbH. Retrieved from <http://www.smartpls.com>
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2002). Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, 23(8), 769-780.
- Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management: Identifying and managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, 57(5), 518-532.
- SEBRAE. (2015). *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2014*. Relatório, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Brasília. Acesso em 10 de julho de 2017, disponível em <http://goo.gl/mqGak5>
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Berkeley: University of California Press.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Whittington, R. (2002). *O que é estratégia*. São Paulo: Cengage Learning.

APÊNDICE A. Questões elaboradas para a pesquisa.

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>

Competências	
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 a capacidade de manter os profissionais bem treinados e motivados para o trabalho.</p> <p>A empresa tem a capacidade de oferecer garantia dos produtos durante um determinado período de tempo.</p> <p>A empresa tem domínio sobre a gestão financeira da empresa.</p> <p>A empresa utiliza-se de fornecedores do mercado externo.</p> <p>A empresa utiliza-se de fornecedores do mercado interno.</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>

Nota: Os enunciados riscados como variáveis sob o modelo da pesquisa foram excluídos da análise na etapa de tratamento de dados, pois apresentaram cargas fatoriais insatisfatórias.