



CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS E DESEMPENHO EM UM SETOR GEOGRAFICAMENTE CONCENTRADO E COM BAIXO POTENCIAL DE DIFERENCIAÇÃO

CRISTIANO OLIVEIRA MACIEL

Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR).

Professor do Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR).

Rua Imaculada Conceição, 1.155, Prado Velho, Curitiba – PR – Brasil – CEP 80215-901

E-mail: crmaciel.adm@gmail.com

EDUARDO DAMIÃO SILVA

Doutor em Administração pela Escola Superior d'Administració i Direcció Empreses da Universidad Ramon Llull (Espanha).

Professor da Escola de Negócios em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR).

Rua Imaculada Conceição, 1.155, bloco Acadêmico, sala 103, Prado Velho, Curitiba – PR – Brasil – CEP 80215-901

E-mail: eduardo.damiao@puccpr.br

RESUMO

O objetivo do presente artigo é verificar a relação entre capacidades e desempenho em um setor geograficamente concentrado, ou seja, com concorrência próxima e numerosa, num conjunto de organizações de pequeno porte e, portanto, com maior restrição de recursos e frequentemente também de capacidade administrativa (não profissionalizada) em comparação a grandes empresas. O referencial teórico que guiou o trabalho está baseado na teoria dos recursos. O contexto escolhido para o estudo foi o conjunto de lojas de varejo de vestuário de uma extensa avenida do centro da cidade de Curitiba, no Paraná. Foram realizadas, inicialmente, entrevistas com proprietários e gerentes dessas lojas para verificar quais seriam as principais capacidades exigidas nesse segmento geográfico de mercado, em que se destacaram: imagem, clientes, preços e finanças. Com base nessa classificação, foram elaboradas e testadas as hipóteses do estudo via modelagem de equações estruturais. Os resultados apontaram a primazia das capacidades preços e finanças no que concernem aos efeitos positivos das capacidades sobre o desempenho. A discussão dos resultados explora os aspectos contingenciais da relação recursos-desempenho nesse conjunto de organizações e as razões de os lojistas apontarem como fontes de vantagem competitiva algumas capacidades que não impactam diretamente a variação no desempenho. Conclui-se, em função do baixo potencial de diferenciação das organizações que fizeram parte do estudo, que as capacidades denominadas preço e finanças são as únicas com influência significativa sobre a variação no desempenho quando comparadas às capacidades imagem e clientes. Outra constatação digna de nota foi o fato de que os lojistas entrevistados apontaram as capacidades clientes e imagem, que empiricamente não se relacionaram com a variação do desempenho, como fontes de vantagem competitiva. Defende-se aqui que isso se deve à ambiguidade causal que marca a relação entre recursos e desempenho no julgamento dos estrategistas.

PALAVRAS-CHAVE

Capacidades; Desempenho; Varejo; Concentração geográfica; Potencial de diferenciação.

1 INTRODUÇÃO

O setor de varejo é fortemente caracterizado pela presença de organizações que competem com produtos semelhantes e com marcas coincidentes. Assim, é comum que consumidores possam encontrar o mesmo produto em um grande número de lojas diferentes. O potencial de diferenciação dessas organizações reside, então, em outros atributos, como preço, atendimento, relacionamento com o consumidor, marca, estética da decoração das lojas e localização diferenciada. É necessário destacar que, além do preço, a maior parte das características de diferenciação é frequentemente periférica no varejo, sobretudo no conjunto de concorrentes geograficamente próximos ou que comercializam bens destinados a públicos mais sensíveis ao valor econômico dos produtos.

Quando se adiciona às condições supracitadas a limitação dos recursos de empresas de pequeno porte, identificam-se espaços para significativas contribuições das pesquisas em estratégia organizacional a partir da aplicação da *resource based view* (BARNEY, 1996) ou teoria dos recursos em um setor como o varejo geograficamente concentrado, como é o caso das lojas dos grandes centros urbanos. Essas lojas com frequência surgem na esteira de organizações iniciantes responsáveis pela definição de que tipo de produto será comercializado em determinada região. Com o passar do tempo, organizações com propostas produto-mercado similares passam a integrar o lócus territorial das organizações iniciantes, e esse espaço físico e social adquire *status* de polo varejista de determinado produto.

Nesse sentido, o varejo geograficamente concentrado e de baixo potencial de diferenciação torna-se solo fértil para um teste bastante específico da visão baseada em recursos (BARNEY, 1996; WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1993). Assim, a pergunta que guia o desenvolvimento do presente trabalho é a seguinte: quais são os efeitos das principais capacidades organizacionais sobre o desempenho de natureza econômica de lojas de varejo de vestuário que estão geograficamente concentradas em Curitiba?

A principal contribuição do trabalho reside na tentativa de examinar, de forma contextualizada, os efeitos de diferentes capacidades organizacionais

sobre o desempenho. No caso da proposta de pesquisa deste artigo, o objetivo que esclarece a contribuição teórica do estudo é o seguinte: verificar a relação entre capacidades e desempenho em um setor geograficamente concentrado, ou seja, com concorrência próxima e numerosa, num conjunto de organizações de pequeno porte e, portanto, com maior restrição de recursos e de capacidade administrativa (frequentemente não profissionalizada).

Para a consecução desse objetivo, foram realizadas, na primeira fase, sete entrevistas com proprietários de lojas de vestuário do centro da cidade. Com base na análise das entrevistas, identificaram-se as principais capacidades organizacionais exigidas nesse setor, elaboraram-se as hipóteses e definiram-se os indicadores para mensuração dessas capacidades e do desempenho. Após a estruturação do questionário, foi realizado o levantamento de dados do presente estudo.

2 QUADRO TEÓRICO-EMPÍRICO DE REFERÊNCIA

O referencial teórico-empírico que norteou o desenvolvimento do trabalho é apresentado em dois tópicos centrais. O primeiro explora as raízes da visão baseada em recursos (VBR) e ressalta a importância de operacionalização *ad hoc* das capacidades organizacionais. O segundo tópico é destinado à discussão sobre desempenho econômico, efeito da firma e dificuldades na mensuração do construto em organizações de pequeno porte.

2.1 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS E O PRIMADO DAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS

O que se rotula por teoria dos recursos ou visão baseada em recursos se estrutura em uma perspectiva teórica centrada em dois pressupostos principais: heterogeneidade e imobilidade dos ativos organizacionais (BARNEY, 1996). De acordo com Peteraf (1993), a ideia de que recursos e capacidades são heterogêneos entre as organizações está no centro dos estudos que se dão no âmbito da administração estratégica. A heterogeneidade verificada nos recursos e a impossibilidade ou dificuldade de mobilidade destes entre diferentes organizações são os principais fatores responsáveis pelos limites ao crescimento da organização e pela variação no desempenho econômico de acordo com essa perspectiva (BARNEY, 1991, 1996).

O conceito de rendas ricardianas se estabelece na ideia de que fatores de produção, controlados por apenas algumas das firmas, são limitados em seu

fornecimento, portanto fixos ou quase fixos quando não puderem ser expandidos rapidamente (PETERAF, 1993). Consequentemente, se esses recursos escassos forem necessários à produção de um bem ou serviço, as organizações que controlam esses recursos alcançarão custos menores de produção. E como essas empresas de baixo custo de operação apresentam curvas inelásticas de fornecimento, a lei da oferta e da demanda se encarregará de garantir ao produtor a cobrança de preços superiores ou, mais especificamente, “rendas ricardianas” (PETERAF, 1993). Essa vantagem permanecerá somente se os recursos utilizados na produção não puderem ser expandidos facilmente ou imitados não custosamente por outras organizações concorrentes.

Nesse sentido, associa-se a essa perspectiva a teoria do crescimento da firma, elaborada por Penrose (1959), a qual 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 (RUGMAN; VERBEKE, 2002). Entretanto, mais importante que qualquer recurso tangível ou humano é o “serviço” prestado pela gerência na combinação de diferentes ativos organizacionais. Sob esse argumento Penrose (1959) reforça a importância dos recursos para obtenção das rendas ricardianas (PETERAF, 1993) e sobretudo sugere a primazia das capacidades organizacionais no alcance de vantagem competitiva (isto é, retornos econômicos acima da média setorial), assim como faz Brumagim (1994).

Em função de suas propriedades, a capacidade organizacional parece o tipo de ativo que apresenta correspondência mais direta com os pressupostos básicos da VBR (AMIT; SCHOEMAKER, 1993), que associam não apenas as características de heterogeneidade e imobilidade dos recursos ao desempenho, mas também a inimitabilidade. Desse modo, atividades e rotinas, que são socialmente complexas, construídas sobre condições históricas únicas e causalmente ambíguas, como são as capacidades (BARNEY, 1996), são os ativos de mais difícil duplicação competitiva e, portanto, fonte de vantagem competitiva “sustentável” (BARNEY, 1991).

Esses atributos caracterizam mais facilmente as capacidades organizacionais porque elas se configuram no conjunto de ativos de coordenação e extração dos “serviços” de outros ativos (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; BARNEY, 1996) e refletem a “eficiência com a qual uma firma emprega um dado conjunto de recursos (*inputs*) à sua disposição para alcançar determinados objetivos (*outputs*)” (DUTTA; NARASIMHAN; RAJIV, 2005, p. 277). A importância das capacidades organizacionais é reiterada no próprio conceito de estratégia de Barney (1996). Para esse autor, a estratégia é um padrão de alocação de recursos para alcançar ou manter vantagem competitiva. Segundo Grant (1998), a estratégia não

se encerra nos próprios recursos tangíveis, intangíveis e humanos, mas toma forma fundamentalmente a partir da combinação e do emprego desses recursos quando orientados à busca da vantagem competitiva, a qual, por sua vez, não deixa de ser interpretada como outra capacidade.

Em função da maior possibilidade de as capacidades organizacionais serem consideradas ativos heterogêneos, de mais difícil mobilidade e imitação, existe maior inclinação de parte dos pesquisadores à realização de levantamentos sobre esse tipo de atributo (por exemplo, MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; DUTTA; NARASIMHAN; RAJIV, 2005). A maioria desses estudos dá preferência a uma operacionalização *ad hoc* das capacidades, opção que atende à sugestão de Amit e Schoemaker (1993) de verificar que tipos de capacidades conferem vantagem competitiva em dado contexto. Esse modo de verificação empírica acerca de quais capacidades considerar ou não em determinado contexto respeita a evolução das capacidades e as diferentes exigências de cada setor para associá-las ao desempenho. Raciocínio similar a esse é encontrado em diversos trabalhos (por exemplo, ACQUAAH, 2003; MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; CARMELI; TISHLER, 2004).

Acquaah (2003), por exemplo, investigou a relação entre as capacidades organizacionais de conhecimentos e habilidades dos funcionários para executar as atividades produtivas e competências tecnológicas (atividades inovativas) com a medida *Q de Tobin*. O pesquisador considerou um período de treze anos da medida financeira de empresas de vários setores e concluiu que essa medida varia em função da qualidade dos conhecimentos e das habilidades dos funcionários e das capacidades tecnológicas controladas pela firma.

Morgan, Vorhies e Mason (2009) verificaram a associação entre capacidades de *marketing*, orientação para o mercado e desempenho. O estudo também considerou um conjunto de organizações de vários setores. Os resultados da pesquisa apontaram que as capacidades de *marketing* e aquelas refletidas pelo conceito de orientação para o mercado são ativos complementares com significativo impacto sobre o desempenho, quando considerada a medida de retorno sobre os ativos (ROA).

Em um trabalho que teve como população um conjunto de organizações governamentais de Israel, Carmeli e Tishler (2004) também constataram a relação de alguns tipos de capacidades e outros ativos intangíveis com o desempenho (por exemplo, desenvolvimento municipal, taxa de empregos e taxa de eficiência). Os resultados da pesquisa indicam que as medidas de desempenho consideradas nas análises sofrem influência de seis principais tipos de ativos intangíveis e capacidades organizacionais: capacidades gerenciais, capital humano, atividades de auditoria interna, relações de trabalho, cultura organizacional e reputação percebida.

Outro exemplo a ser considerado é o estudo de Collins e Smith (2006) em que os autores apontam a relação entre capacidades de gestão de recursos humanos e desempenho. Esses pesquisadores concluem que esse tipo de capacidade está relacionado com o clima social de confiança, a cooperação, linguagem e códigos compartilhados, e, por sua vez, esses fatores predizem a variação no desempenho das organizações que fizeram parte de pesquisa.

Uma característica comum a esses estudos é a natureza contingencial das suas teorizações acerca dos resultados sobre determinadas capacidades e contextos específicos. O interesse desses pesquisadores tem sido delimitar como se “comportam” certas capacidades em dados setores com características particulares. Como afirma Becerra (2008), a teoria dos recursos ou VBR tem alcançado sucesso na explicação da vantagem competitiva a partir das características individuais de recursos e capacidades. Essa linha de investigação baseada numa abordagem de variância, e não numa abordagem processual (LANGLEY, 1999), tem sido frutífera principalmente em periódicos como *Strategic Management Journal*, sobretudo em função da possibilidade de articulação de diferentes capacidades com medidas de desempenho em grandes amostras.

2.2 DESEMPENHO E RECURSOS

A busca pela identificação das fontes do desempenho, como exemplificam os estudos citados na subseção anterior, figura entre os principais interesses na área de estratégia organizacional. Os primeiros e mais significativos estudos na área sobre decomposição da variância do desempenho foram realizados por Schmalensee (1985), Rumelt (1991) e McGahan e Porter (1997). No Brasil, os estudos de referência nessa linha são de Brito e Vasconcelos (2004) e Bandeira-de-Mello e Marcon (2006).

De modo geral, a avaliação do desempenho organizacional tem sido substituída pela mensuração da variação no desempenho econômico. Assim, o desempenho é comumente definido como o resultado da comparação do valor criado por uma organização e o valor que seus proprietários esperam obter (BARNEY, 1996).

É preciso salientar que conceitos mais amplos também têm sido apresentados e sofridos outras tentativas de operacionalização. Um exemplo é o trabalho de Santos e Brito (2009), no qual esses autores discutem formas de mensuração do desempenho organizacional à luz de diferentes *stakeholders*. De acordo com a proposta inicial dos pesquisadores, a estrutura dimensional mais adequada para análise da variância de desempenho agregaria os seguintes fatores: lucratividade, crescimento, valor de mercado, satisfação dos consumidores, satisfação dos empregados, desempenho ambiental e desempenho social.

Entretanto, em função das dificuldades de operacionalização de modelos amplos, como o sugerido por esses autores, a maior parte dos estudos tem se concentrado em medidas econômicas, como o retorno sobre os ativos, priorizando, dessa forma, a avaliação de desempenho na perspectiva dos acionistas (por exemplo, SCHMALENSEE, 1985; RUMELT, 1991, MCGAHAN; PORTER, 1997; BRITO; VASCONCELOS; 2004; BANDEIRA-DE-MELLO; MARCON, 2006).

Esses estudos trazem, quase invariavelmente, um detalhamento da influência do conjunto dos fatores idiossincráticos da organização, o qual é hábito denominar efeito da firma, comparado à influência do setor e frequentemente do ano sobre o retorno econômico (por exemplo, ROA).

Em relação aos resultados de tais pesquisas, é comum que essas análises de decomposição da variância do desempenho apontem para o maior poder explicativo da variável efeito da firma (entre 30% e 40%) e também do setor ou indústria na qual a organização se insere. Confirma-se assim a relação causal entre base de recursos e o desempenho. Em trabalhos de metanálise, como o de Crook et al. (2008), essa relação é ratificada.

É verdade que os indicadores econômico-financeiros têm se mostrado bastante adequados aos objetivos desses estudos de decomposição da variância do desempenho. Entretanto, quando se pretende avaliar o construto desempenho em um dado conjunto de organizações de pequeno porte, alguns desafios se impõem e acabam por exigir a aplicação de indicadores ou medidas subjetivas (DESS; ROBINSON JR., 1984; CHAKRAVARTHY, 1986).

O principal questionamento em relação ao uso de indicadores subjetivos repousa sobre a importância de avaliar o desempenho econômico de organizações de pequeno porte por meio dessas medidas. Um argumento a favor desse modo de verificação é o fato de que, pela frequente ausência de controles objetivos, medidas subjetivas figuram como parâmetros centrais para a decisão de investir ou não no negócio, dar continuidade à operação ou não, bem como delinear a estratégia organizacional (DESS; ROBINSON JR., 1984). Em outras palavras, a decisão do estrategista de uma organização de pequeno porte é tomada a partir do seu julgamento em vez de indicadores objetivos e formais de rentabilidade e crescimento.

Outro argumento a favor do emprego de medidas subjetivas é a presença de significativas correlações com as formas de mensuração que empregam indicadores objetivos (DESS; ROBINSON JR., 1984). Jayaram e Vickery (1998), por exemplo, encontraram associações positivas entre medidas objetivas e subjetivas de desempenho, tais como participação de mercado, retorno sobre os ativos e retorno sobre o investimento. No Brasil, alguns outros estudos têm utilizado essa forma de mensuração com sucesso, ou seja, têm encontrado validade predi-

tiva em relação a outros construtos, como os estudos de Canedo e Kruglianskas (1999), Menna e Rossi (2001) e Maciel, Nascimento e Camargo (2009).

Desse modo, pesquisas que adotam tanto medidas objetivas quanto subjetivas ratificam a relação entre o efeito da firma ou mais especificamente de determinados atributos da organização sobre o desempenho. Decorre daí a oportunidade de teste dessa relação em contextos com propriedades particulares (AMIT; SCHOEMAKER, 1993), como o conjunto de organizações em exame no presente trabalho. De acordo com o objetivo do estudo, a proposta é verificar a relação entre as principais capacidades das organizações de pequeno porte do varejo de vestuário que estão geograficamente concentradas no centro de Curitiba e que apresentam baixo potencial de diferenciação de bens e serviços. As hipóteses desenvolvidas na fase exploratória do estudo, com base nas entrevistas, são apresentadas na próxima seção do artigo junto com as decisões metodológicas que estiveram envolvidas na realização do levantamento e na análise dos dados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos empregados no estudo são detalhados nos subtópicos seguintes. Nesta seção, abordam-se o desenvolvimento de hipóteses, o delineamento e a delimitação do estudo na fase principal de coleta dos dados, a população-alvo da pesquisa e a amostra. Na sequência, são apresentadas as discussões sobre as escalas de medida e as técnicas de tratamento dos dados.

3.1 DESENVOLVIMENTO DAS HIPÓTESES

O pressuposto geral da teoria dos recursos estabelece a relação entre recursos ou capacidades e o desempenho. Entretanto, visando testar a relação de capacidades particulares e o desempenho, optou-se por reespecificar esse pressuposto geral da teoria dos recursos com o auxílio de uma fase exploratória da pesquisa baseada em entrevistas com alguns proprietários e gerentes das organizações que seriam alvo do levantamento.

Por meio de sete entrevistas com os proprietários e gerentes das lojas em exame, foram identificados os indicadores que mais bem representariam as capacidades organizacionais necessárias ao alcance de um alto desempenho no setor. Essa fase exploratória, de natureza qualitativa, se deu por meio da aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturado (NEUMAN, 1997). As sete entrevistas foram submetidas à análise de conteúdo (BARDIN, 2009) via procedimento de frequência temática, e desse procedimento resultaram os indicadores que foram

agrupados em quatro categorias principais para representar capacidades específicas ao contexto em estudo: imagem, clientes, preços e finanças. A partir dessa classificação, elaboraram-se, então, as hipóteses do estudo que seriam testadas via levantamento (*survey*):

- Hipótese 1: A capacidade imagem influencia positivamente a variação na média do desempenho das organizações do varejo de vestuário que estão concentradas no centro da cidade de Curitiba.
- Hipótese 2: A capacidade clientes influencia positivamente a variação na média do desempenho das organizações do varejo de vestuário que estão concentradas no centro da cidade de Curitiba.
- Hipótese 3: A capacidade preços influencia positivamente a variação na média do desempenho das organizações do varejo de vestuário que estão concentradas no centro da cidade de Curitiba.
- Hipótese 4: A capacidade finanças influencia positivamente a variação na média do desempenho das organizações do varejo de vestuário que estão concentradas no centro da cidade de Curitiba.

3.2 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Após a fase exploratória do estudo, que auxiliou no desenvolvimento das hipóteses, foi realizado o levantamento (*survey*) (BABBIE, 1998, 2001). Em relação à população do estudo, fazem parte do conjunto de organizações todas as lojas de varejo de vestuário de pequeno porte da região central de Curitiba. Como não foi possível identificar esse número, optou-se pela amostragem por conveniência e acesso (NEUMAN, 1997). Assim, vale destacar que esse procedimento amostral é não probabilístico e, portanto, impede a generalização estatística, restringido-se apenas à generalização analítica, para a teoria que suporta a pesquisa. A amostra final foi composta por 129 organizações de vestuário masculino e feminino.

3.3 ESCALAS DE MENSURAÇÃO

No desenvolvimento do questionário estruturado (NEUMAN, 1997), foram empregados indicadores sobre capacidades e desempenho. A verificação da qualidade das capacidades organizacionais ocorreu via comparação das capacidades de cada empresa em relação aos concorrentes locais de referência, e a avaliação do desempenho ocorreu também a partir do julgamento dos proprietários de lojas no varejo de vestuário de Curitiba.

As capacidades mensuradas no instrumento de coleta de dados foram aquelas identificadas na etapa das entrevistas em profundidade com proprietários e gerentes sobre atividades como: investimento em propaganda, organização, decoração, atendimento das necessidades de clientes, oferecimento de preços baixos, administração de entradas e saídas financeiras, capacidade de pagamento e atendimento das necessidades dos funcionários. Como já apontado, essas capacidades identificadas nas entrevistas foram agrupadas nas seguintes categorias: imagem, clientes, preços e finanças. Esses itens constam do Apêndice A.

Os indicadores de desempenho foram extraídos da escala empregada no estudo de Maciel, Nascimento e Camargo (2009). Para redução do número dos indicadores da escala original, foram escolhidos seis dos oito itens com maior carregamento na análise fatorial da pesquisa dos autores. Essa escala foi escolhida em função de ter sido testada no varejo de pequeno porte, apresentar elevado índice de consistência interna e considerar os seguintes aspectos: satisfação com o resultado do investimento, crescimento das vendas, redução/crescimento das atividades, grau de sucesso do negócio, retorno financeiro e probabilidade de sobrevivência no longo prazo. Os indicadores de capacidade foram avaliados de 1 a 5 entre as opções muito acima dos concorrentes e muito abaixo dos concorrentes. A descrição dos itens dessa escala foi realizada com base nos resultados das entrevistas. Essa forma de avaliação segue a definição de Dutta, Narasimhan e Rajiv (2005) de capacidades como eficiência no emprego de um conjunto de recursos (*inputs*). Para os indicadores de desempenho, empregou-se a escala de Likert, com 5 pontos. Outra questão foi inserida no questionário para verificar a diferenciação das lojas a fim de comprovar ou não o baixo potencial de diferenciação no setor (indicadores no Apêndice A).

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Para o tratamento dos dados, a base completa com as respostas dos entrevistados foi inicialmente submetida a uma análise exploratória (normalidade, *outliers*, curtose e assimetria). Na sequência, empregou-se a análise fatorial confirmatória para avaliação da validade convergente e discriminante das medidas. Após a análise da matriz de correlações das variáveis latentes, analisou-se o modelo estrutural completo para teste das hipóteses.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Do total de 129 questionários válidos, após a exclusão de alguns em função de *missing values*, a amostra de respondentes se caracterizou pela presença de

65,90% de proprietários homens e 34,10% mulheres. A média de idade dos respondentes foi de 42 anos.

No que concerne aos dados intervalares das escalas aplicadas para avaliação das capacidades e do desempenho, eles foram submetidos, num primeiro momento, a uma inspeção de normalidade, *outliers*, curtose e assimetria. A análise de *outliers* apresentou poucos casos, e, como estes não alteravam os resultados das análises posteriores com a sua exclusão, optou-se por mantê-los. Todas as variáveis foram consideradas não normais no teste *Kolmogorov-Smirnov*. Entretanto, os índices de curtose e assimetria para capacidades variaram, respectivamente, de -0,622 a 0,807, e os mesmos índices para os indicadores de desempenho, de -1,008 a 0,302. Como esses valores se mantiveram na amplitude de $\pm 1,00$, optou-se por dar seguimento na aplicação das análises multivariadas que prespõem normalidade, conforme é defendido por Schumacker e Lomax (2004).

Após a verificação da qualidade das variáveis, aplicou-se a análise fatorial exploratória para os indicadores de capacidades e depois para os indicadores de desempenho. Na sequência, recorreu-se à análise fatorial confirmatória com emprego da modelagem de equações estruturais (*structural equation modeling – SEM*) por meio do *software* Amos™ versão 16. Vale destacar que, mesmo com apenas 129 casos, a modelagem de equações estruturais pode ser aplicada sem comprometer a validade dos resultados. Conforme Loehlin (2004), mesmo tamanho de amostras com cem casos foi suficiente para produzir modelos precisos com essa técnica em várias simulações. Por meio do método de estimação da máxima verossimilhança (HAIR JR. et al., 1995), a análise confirmatória foi aplicada para os mesmos construtos. As medidas de ajustamento dos modelos constam da Tabela 1.

TABELA 1

MEDIDAS DE AJUSTAMENTO

MEDIDA DE AJUSTAMENTO	CAPACIDADES	DESEMPENHO	REFERÊNCIA*
Goodness of Fit Index (GFI)	0,930	0,953	0,900
Adjusted Goodness of Fit Index (Agfi)	0,887	0,890	0,900
Normed Fit Index (NFI)	0,979	0,937	0,900
Tucker-Lewis Coefficient (TLI)	0,970	0,935	0,900
Relative Fit Index (RFI)	0,841	0,896	0,900
Incremental Fit Index (IFI)	0,979	0,962	0,900

(continua)

TABELA I (CONCLUSÃO)

MEDIDAS DE AJUSTAMENTO

MEDIDA DE AJUSTAMENTO	CAPACIDADES	DESEMPENHO	REFERÊNCIA*
Comparative Fit Index (CFI)	0,978	0,961	0,900
Root Mean Square Residual (RMR)	0,037	0,032	0,080
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,039	0,107	0,080
Chi-Square/Degree of Freedom (χ^2/df)	1,199	2,456	1,0 a 3,0

*Com base em Hair Jr. et al. (1995) e Schumacker e Lomax (2004).

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os índices considerados foram os seguintes: 1. ajuste absoluto (RMR, GFI e RMSEA); 2. ajuste incremental (AGFI, NFI e TLI); 3. ajuste parcimonioso (RFI, IFI e CFI); e 4. ajuste geral (razão entre qui quadrado e graus de liberdade). À luz dos índices de referência, os dois modelos sugeriram aceitação, o que possibilitou a análise da validade e confiabilidade das escalas empregadas na mensuração dos construtos.

4.1 VALIDADE E CONFIABILIDADE DAS MEDIDAS

A validade convergente das medidas foi confirmada pela significância estatística ($p\text{-value} < 0,05$) da carga padronizada dos indicadores das variáveis latentes. A validade discriminante foi confirmada comparando a correlação dos construtos elevada ao quadrado com a sua variância média extraída (AVE) (FORNELL; LARCKER, 1981). A correlação ao quadrado não foi superior à AVE em nenhum caso, e, desse modo, a validade discriminante das medidas foi comprovada. A confiabilidade composta de cada variável latente deu-se a partir do carregamento padronizado dos indicadores apresentados nas tabelas 2 e 3. Todos os fatores (variáveis latentes) apresentaram confiabilidade composta acima de 0,70. Com exceção da variância média extraída que deve situar-se acima de 0,50, os demais indicadores de qualidade das medidas se mostraram adequados. Entretanto, como os índices de AVE estão próximos do valor de referência (0,50), deu-se sequência às análises.

TABELA 2

**ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DO CONSTRUTO
CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS**

ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA – CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS				
INDICADOR	CARREGAMENTO	CONFIABILIDADE	AVE	ALFA DE CRONBACH
Imagem 1	0,612 †			
Imagem 2	0,735 †	0,70	0,43	0,68
Imagem 3	0,622*			
Clientes 1	0,531 †			
Clientes 2	0,721 †	0,74	0,42	0,72
Clientes 3	0,500 †			
Clientes 4	0,784 *			
Preços 1	0,714 †			
Preços 2	0,703 †	0,73	0,47	0,72
Preços 3	0,638*			
Finanças 1	0,765 †	0,83	0,71	0,82
Finanças 2	0,914*			

Alfa de Cronbach (0,60); confiabilidade composta (0,70); AVE = variância média extraída (0,50).

† Carregamentos significativos a $p\text{-value} < 0,01$.

*Significância não calculada em função de o parâmetro estar afixado em 1.

Fonte: Elaborada pelos autores.

TABELA 3

**ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DO CONSTRUTO
DESEMPENHO**

ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA – DESEMPENHO				
INDICADOR	CARREGAMENTO	CONFIABILIDADE	AVE	ALFA DE CRONBACH
Desempenho 1	0,674 *			
Desempenho 2	0,796 †			

(continua)

TABELA 3 (CONCLUSÃO)

ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA DO CONSTRUTO DESEMPENHO

ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA – DESEMPENHO				
INDICADOR	CARREGAMENTO	CONFIABILIDADE	AVE	ALFA DE CRONBACH
Desempenho 3	0,588 ‡	0,87	0,53	0,87
Desempenho 4	0,759 ‡			
Desempenho 5	0,806 ‡			
Desempenho 6	0,737 ‡			

Alfa de Cronbach (0,60); confiabilidade composta (0,70); AVE = variância média extraída (0,50).

‡ Carregamentos significativos a *p-value* < 0,01.

*Significância não calculada em função de o parâmetro estar afixado em 1.

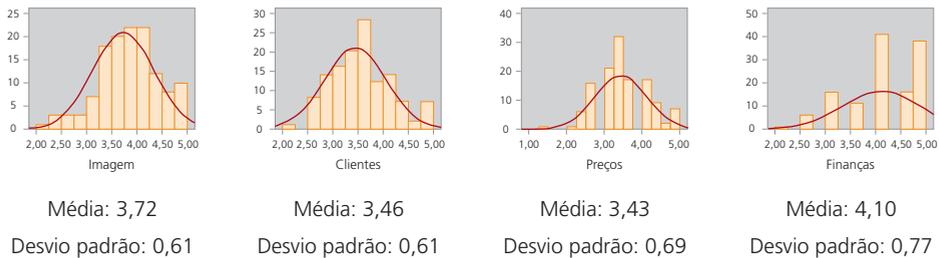
Fonte: Elaborada pelos autores.

4.2 DISPERSÃO DA QUALIDADE DAS CAPACIDADES NAS ORGANIZAÇÕES INVESTIGADAS

Para avaliar se existia variação na qualidade (*endowments*) dos ativos definidos como capacidade de imagem, capacidade de atendimento aos clientes, capacidade de oferecimento dos melhores preços e capacidade de controle financeiro, analisaram-se as médias e o desvio padrão de cada variável, além dos histogramas. Os resultados aparecem na Figura 1.

FIGURA 1

HISTOGRAMAS DAS VARIÁVEIS LATENTES CAPACIDADES



Fonte: Elaborada pelos autores.

Como sugerem os histogramas e o desvio padrão, há acentuada variação na qualidade desses ativos em torno da média. Essa análise é importante porque corrobora um dos principais pressupostos da teoria dos recursos: a heterogeneidade dos ativos (BARNEY, 1991, 1996; WERNERFELT, 1984). É importante destacar que a não comprovação dessa variação impossibilitaria o teste das hipóteses. Vale ressaltar também que a capacidade com média mais alta é a de controle de entradas e saídas financeiras (capacidade finanças). Essa mesma capacidade também apresenta desvio padrão mais alto e distribuição mais irregular dos dados em comparação ao histograma das demais capacidades, o que indica maior heterogeneidade.

4.3 CORRELAÇÕES E RELAÇÕES CAUSAIS NO MODELO ESTRUTURAL

Após o exame da dispersão das variáveis que representam as capacidades, foram observadas as correlações entre elas. Os resultados sugerem associações significativas ($p\text{-value} < 0,01$) entre todas as capacidades e o desempenho. A correlação mais forte é verificada entre as capacidades denominadas clientes e imagem ($r = 0,70$). Desempenho relaciona-se mais fortemente com as capacidades preços e finanças, conforme demonstra a Tabela 4.

TABELA 4

CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS LATENTES

	IMAGEM	CLIENTES	PREÇOS	FINANÇAS
Clientes	0,700*			
Preços	0,544*	0,687*		
Finanças	0,383*	0,317*	0,389*	
Desempenho	0,422*	0,447*	0,609*	0,516*

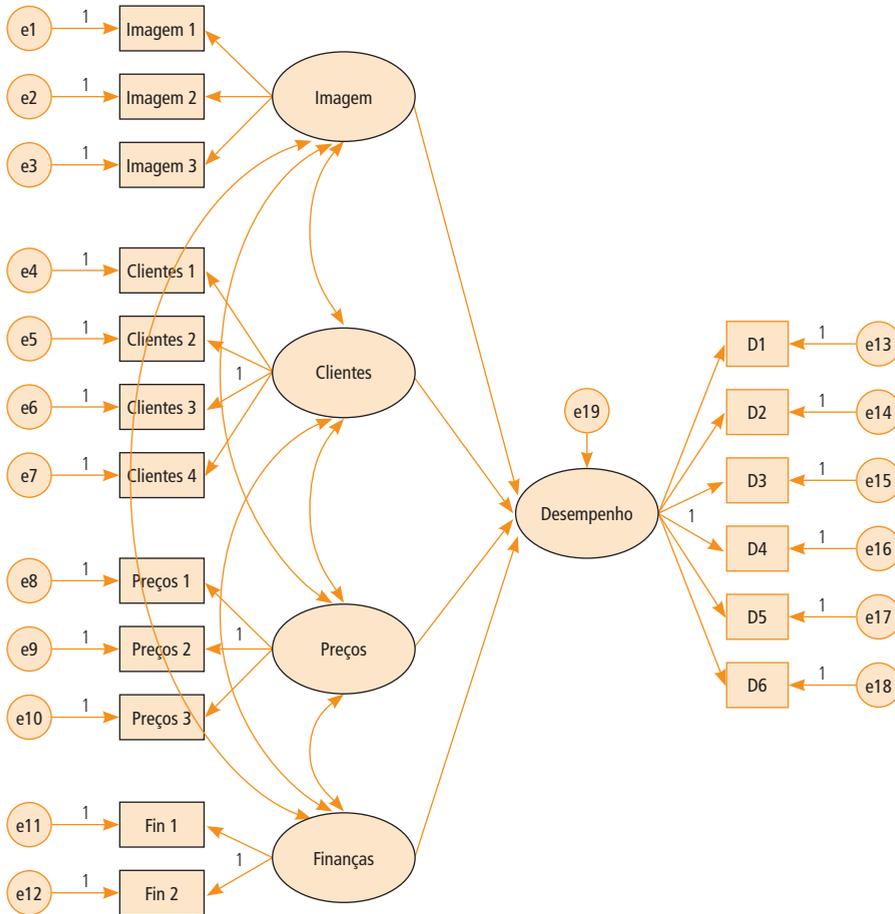
* $p\text{-value} < 0,01$.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Em face da força das associações entre as variáveis que representam as capacidades organizacionais e o desempenho, foi comprovada a possibilidade de emprego da SEM para o teste das hipóteses do estudo. Na elaboração do modelo estrutural completo, avaliaram-se as relações entre cada uma das capacidades organizacionais e o desempenho, conforme mostra a Figura 2.

FIGURA 2

MODELO ESTRUTURAL



Fonte: Elaborada pelos autores.

A Tabela 5 detalha as medidas de ajustamento do modelo estrutural. Quanto ao ajuste absoluto, a RMR (raiz do resíduo quadrático médio) do modelo é de 0,040. O baixo valor da RMR indica presença de fortes correlações na matriz dos dados. O GFI (índice de qualidade de ajuste) de 0,890 indica boa qualidade do modelo. A RMSEA (raiz do erro quadrático médio de aproximação) é de 0,042, abaixo do valor máximo (0,08). Quanto às medidas de ajuste incremental, o AGFI (índice ajustado de qualidade de ajuste) é de 0,849 (próximo da referência de 0,900) e o RFI (Relative Fit Index) = 0,809 (HAIR JR. et al., 1995). Os indicadores NFI (índice de ajuste normado) = 0,844, TLI (índice de ajuste não

normado) = 0,959, IFI (índice de ajuste incremental) = 0,968 e CFI (índice de ajuste comparativo) = 0,966 também indicam consistência do modelo. O valor $\chi^2/\text{Graus de liberdade} = 1,222$ está dentro dos limites (de 1 a 3).

TABELA 5

MEDIDAS DE AJUSTAMENTO DO MODELO ESTRUTURAL

MEDIDA DE AJUSTAMENTO	MODELO ESTRUTURAL	REFERÊNCIA*
Goodness of Fit Index (GFI)	0,890	0,900
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0,849	0,900
Normed Fit Index (NFI)	0,844	0,900
Tucker-Lewis Coefficient (TLI)	0,959	0,900
Relative Fit Index (RFI)	0,809	0,900
Incremental Fit Index (IFI)	0,968	0,900
Comparative Fit Index (CFI)	0,966	0,900
Root Mean Square Residual (RMR)	0,040	0,080
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0,042	0,080
Chi-Square/Degree of Freedom (χ^2/df)	1,222	1,0 a 3,0

*Com base em Hair Jr. et al. (1995) e Schumacker e Lomax (2004).

Fonte: Elaborada pelos autores.

Comprovada a qualidade dos índices de ajustamento do modelo estrutural, foram verificados, então, os seus parâmetros. As hipóteses do trabalho se apresentam em quatro relações causais: imagem → desempenho, clientes → desempenho, preços → desempenho e finanças → desempenho. De acordo com os resultados apresentados na Tabela 6, apenas as capacidades denominadas preços e finanças podem ser consideradas variáveis independentes estatisticamente significativas para explicação da variação do desempenho na amostra em estudo. A capacidade em negociação e geração de economias de escala na atividade de compra, denominada preços, apresentou um $\beta = 0,471$ ($p\text{-value} = 0,008$). Já a capacidade em administrar entradas e saídas financeiras, denominada finanças, apresentou menor impacto sobre a variação do desempenho ($\beta = 0,326$, $p\text{-value} = 0,003$).

TABELA 6

PARÂMETROS DO MODELO ESTRUTURAL

PARÂMETROS (γ)	β	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>
Imagem → desempenho	-0,014	0,339	0,932
Clientes → desempenho	0,031	-0,059	0,872
Preços → desempenho	0,471	2,630	0,008
Finanças → desempenho	0,326	2,955	0,003

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados dos testes das relações causais que representam as hipóteses do presente estudo são discutidos na próxima seção deste artigo.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em relação às análises, é importante destacar que a expectativa de baixo potencial de diferenciação das lojas pesquisadas foi comprovada. Do total de 129 participantes do estudo, apenas 13 responderam à questão sobre diferenciação da loja em marcas e serviços adicionais ao consumidor. Considerando que a ausência de respostas dos demais respondentes não se trata de *missing values*, é possível afirmar que esse setor deixa de apresentar diferenciais competitivos em relação a serviços adicionais. Tal assertiva se justifica pelo julgamento dos próprios lojistas quando levados a apontar efetivamente qual é o diferencial da sua loja em relação aos concorrentes.

O modelo estrutural mostrou que a relação entre a capacidade imagem (capacidade em investimento para propaganda, organização e decoração da loja) e o desempenho (H_1) tem um $\beta = -0,014$ ($p\text{-value} = 0,932$), portanto sem influência estatisticamente significativa. O mesmo ocorre com a capacidade clientes (capacidade em atender às necessidades dos clientes externos e de modo padronizado, bem como atender às necessidades dos funcionários) em relação ao desempenho (H_2). A relação entre a capacidade clientes e desempenho apresentou um $\beta = 0,031$ ($p\text{-value} = 0,872$), também não significativa.

A expectativa era de que, ao passo que a capacidade imagem se reflete pelos investimentos em propaganda, organização na apresentação da loja para o cliente e estética, houvesse forte influência dessas práticas sobre a variação do desempenho, sobretudo em razão de o estudo ocorrer no setor de varejo. Do mesmo

modo, em relação à capacidade clientes, esperava-se que a habilidade em atender às necessidades dos consumidores, por meio de funcionários bem treinados e comprometidos, com o objetivo de evitar reclamações, apresentasse elevada influência sobre o desempenho, pois essa tem sido a mensagem durante anos por parte de consultores, empresários e mesmo consumidores sobre as formas de uma empresa varejista criar diferenciais.

Como essas hipóteses foram rejeitadas, é possível considerar que, apesar de existirem organizações com maior ou menor qualidade (*endowments*) (BARNEY, 1991, 1996; WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1993) nessas capacidades (como demonstraram os histogramas da Figura 1), os investimentos voltados ao desenvolvimento dessas duas capacidades não se traduzem em tipos de ativos que criem valor (BARNEY, 1991) à empresa, provavelmente em função de não ser um atributo valorizado pelo público desse tipo de loja. Esse argumento pode ser justificado pelas características do setor. Essas organizações atuam em uma área geograficamente concentrada no centro da cidade de Curitiba. Como estão localizadas em um ponto de alto tráfego, é possível que a maioria dos clientes dessas lojas não esteja à procura desse tipo de diferencial, o que resultaria, consequentemente, em vendas abaixo dos concorrentes, que enfatizam outras capacidades em suas estratégias. Essa é uma característica contingencial, própria desse conjunto de empresas e que destaca influências situacionais de pequenos nichos de mercado, como é o caso dessas organizações que estão concentradas numa avenida (calçadão) de alto tráfego de pedestres de Curitiba.

Entretanto, é importante observar que esses tipos de capacidades foram apontados como elementos de forte influência sobre o desempenho das lojas no setor em exame. A explicação da própria teoria dos recursos para essa incompatibilidade entre efeito das capacidades e variação no desempenho repousa na noção de ambiguidade causal. É interessante notar que essa aparente confusão acerca da relação entre capacidades e desempenho também contribui para a variação do próprio desempenho. De acordo com Barney (1996, p. 154):

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

Por sua vez, as hipóteses (H_3 e H_4), que relacionaram causalmente as capacidades preço e finanças ao desempenho, mostraram-se significativas a um *p-value* < 0,01, portanto foram comprovadas. A capacidade preço é representada

pelas atividades de compras de grandes quantidades de produtos para obtenção de menores preços, negociação com fornecedores e oferecimento de preços baixos ao consumidor final. A capacidade finanças centra na atividade de administração de entradas e saídas financeiras, somada às condições para pagamentos sem atrasos, o que evita o pagamento de juros e se reflete no desempenho. Enquanto a capacidade finanças apresenta um $\beta = 0,326$ ($p\text{-value} = 0,003$) na relação com o desempenho, a capacidade preços tem um $\beta = 0,471$ ($p\text{-value} = 0,008$). Desse modo, é possível afirmar que, no caso da amostra em estudo, capacidades relacionadas ao oferecimento de melhores preços ao consumidor final influenciam mais significativamente o desempenho do que fatores ligados à apresentação e imagem da loja ou ao próprio atendimento aos clientes.

Como mostram os resultados das hipóteses (H_3) e (H_4), os fatores responsáveis pela explicação da variação no desempenho são as capacidades denominadas preços e finanças. À luz do conceito de estratégia como um padrão na alocação de recursos, definição proposta por Barney (1991), os investimentos de empresas de pequeno porte desse setor acerca da melhora nas capacidades denominadas imagem e clientes não criam valor para o consumidor, mas a obtenção de preços mais baixos para seus produtos e controle financeiro sim. O que possivelmente ocorre é que todas as empresas pesquisadas estão acima do limiar mínimo aceito pelo seu mercado no que concerne à dotação ou qualidade das capacidades imagem e clientes. Assim, aquelas que têm investido mais pesadamente nessas capacidades acabam por não “colher” retornos em função especificamente desses ativos.

Já o limiar mínimo de preço final ao consumidor parece não ser fácil de atingir, uma vez que a venda de um produto pelo menor preço do mercado conduz a movimentos concorrenciais de novas reduções que têm potencial para alterar rapidamente o limiar mínimo de preços na perspectiva do consumidor.

É importante destacar ainda que o preço baixo é uma característica que cria valor para a empresa e está relacionada à exploração de oportunidades de mercado mais imediatas, ou seja, venda de produtos mais baratos para maior número de clientes que são mais sensíveis a preço. Por sua vez, a capacidade de controle financeiro não cria oportunidades de criação de valor linear e diretamente como um atributo valorizado pelo mercado, mas possibilita alcance de melhor desempenho por meio de um processo de retaguarda, difícil de imitar por alguns concorrentes, sobretudo se eles não têm os conhecimentos e as habilidades necessários à caracterização dessa capacidade.

Tais resultados revelam que as fontes de vantagem competitiva dessas organizações estão centradas em alguns tipos de ativos condicionados por variáveis contextuais. No caso deste trabalho, a concentração geográfica das lojas e o baixo potencial de diferenciação do setor quando comparado ao potencial de diferen-

ciação de organizações de manufatura parecem contribuir para a definição do que, de acordo com Barney (1996), pode criar valor, ser raro e inimitável. Essas variáveis contingenciais apontam a primazia das capacidades preços e finanças no conjunto de empresas analisadas. Assim, como já foi destacado, argumenta-se aqui que características contingenciais potencializam a explicação acerca da razão de algumas capacidades serem mais importantes do que outras para alcançar um melhor desempenho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É necessário ressaltar as limitações que cercaram o desenvolvimento do presente trabalho. A primeira delas se refere à falta de representatividade da amostra e, conseqüentemente, à aplicação da modelagem de equações estruturais em um menor número de casos do que o recomendado. Tal limitação exige que se considerem os resultados dos testes das relações aqui expostas sempre com cautela.

Outro ponto a ser destacado centra na forma como foi operacionalizado o construto desempenho. A definição apresentada por Barney (1996), como resultado da comparação do valor criado pela organização e a expectativa de seus proprietários, foi mensurada tomando como ponto de partida a expectativa de criação de valor dos proprietários e o valor constatado por eles. No entanto, é interessante destacar que, no caso de empresas de pequeno porte, que frequentemente operam na ausência de indicadores objetivos de rentabilidade, os proprietários tomam suas decisões com base em parâmetros predominantemente subjetivos. Daí o valor dessa forma de mensuração do desempenho.

No que concerne às hipóteses do estudo, que sugerem que a qualidade das capacidades organizacionais influencia positivamente a variação do desempenho de organizações de pequeno porte no varejo geograficamente concentrado, a relação foi comprovada, mas não para qualquer tipo de recurso. No presente trabalho, duas capacidades organizacionais não apresentaram essa influência causal conforme foi estabelecido nas hipóteses. Assim, é preciso ponderar que nem todas as capacidades que apresentam influência significativa sobre o desempenho em um setor necessariamente apresentarão a mesma influência em outro. Como mencionado anteriormente, sustenta-se que, em função do baixo potencial de diferenciação das organizações que fizeram parte do estudo, as capacidades denominadas preço e finanças são as únicas com influência significativa sobre a variação no desempenho quando comparadas às capacidades imagem e clientes.

Outra constatação digna de nota foi o fato de que os lojistas entrevistados apontaram as capacidades clientes e imagem, que empiricamente não se relacio-

naram com a variação do desempenho, como fontes de vantagem competitiva. Como já se afirmou, isso se deve à ambiguidade causal que marca a relação entre recursos e desempenho no julgamento dos estrategistas.

De forma geral, tais achados revelam a necessidade de mais investigações que possam avaliar a relação entre capacidades e desempenho, associando o resultado dessa relação a características específicas do seu contexto, em vez de restringir-se ao exame da influência da média setorial sobre o desempenho de organizações de diversos setores. Desse modo, sugere-se que futuros levantamentos, com o objetivo de examinar a relação entre capacidades e desempenho, contemplem diversos setores ocupados por organizações de pequeno porte para verificar em que medida características de nichos em dado contexto atuam como preditores significativos da explicação de determinadas capacidades sobre o desempenho.

ORGANIZATIONAL CAPABILITIES AND PERFORMANCE IN A GEOGRAPHICALLY CONCENTRATED SECTOR WITH LOW DIFFERENTIATION POTENTIAL

ABSTRACT

This article's objective was to investigate the relationship between capabilities and performance in a geographically concentrated sector, with numerous and neighboring competitors, in a group of small organizations and, therefore, with high resource constraints and frequently without professional management capabilities compared to large firms. The theoretical framework of the paper is the Resource Based Theory. The context chosen for the study was a collection of retail clothing stores in a main avenue downtown Curitiba, Paraná. Initially, managers and owners of the retail stores were interviewed to verify the most important capabilities in this geographical market segment, which are: image, customers, prices and financial management. Considering this taxonomy, hypotheses were elaborated and tested using Structural Equation Modeling. The results allow us to conclude that price and financial management capabilities are more important to produce positive effects over performance. The discussion of results highlights contingent aspects of the association between resources and performance in these organizations and also the reason for retail stores managers and owners to suggest some capabilities that not have a direct impact over

performance as source of the competitive advantage. It is possible to conclude, due to the low potential of differentiation of the organizations that participated in the study, that the capabilities named Price and Finance are the only ones with significant influence on performance variation when compared to capabilities Image and Clients. Another finding that deserves note it was the fact that retailers interviewed pointed the capabilities Clients and Image, that empirically are not related to performance variation, as sources of competitive advantages. It is argued here that this happens because of the causal ambiguity that marks the relation between resources and performance in strategist judgement.

KEYWORDS

Capabilities; Performance; Retail; Geographic concentration; Differentiation potential.

CAPACIDADES Y RENDIMIENTO EN UNA INDUSTRIA CONCENTRADA GEOGRÁFICAMENTE Y CON MENOR POTENCIAL DE DIFERENCIACIÓN

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es investigar la relación entre capacidades y rendimiento en una industria concentrada geográficamente, es decir, con competencia muy cerca y en gran cantidad, en un conjunto de pequeñas organizaciones y, por lo tanto, con recursos limitados y poca capacidad administrativa (no profesional) en comparación a las grandes empresas. El referencial teórico que ha servido como guía del trabajo está basado en la teoría de los recursos. El contexto elegido para el estudio fue el conjunto de tiendas de menoristas de vestuario de una gran avenida del centro de la ciudad de Curitiba, Paraná, Brasil. Fueran realizadas al principio entrevistas con los propietarios y gerentes de las tiendas para verificar cuáles serian las principales capacidades exigidas en este segmento geográfico del mercado, en los cuales se destacaran: el imagen, los clientes, los precios y las finanzas. A partir de esta clasificación han sido elaboradas y testadas las hipótesis del estudio por medio de modelos de ecuaciones estructurales. Los resultados indicaran la mayor importancia de las capacidades de los precios y de las finanzas en relación a los efectos positivos de las capacidades en el rendimiento. La discusión de los resultados explora las contingencias de la relación

recursos-rendimiento en este conjunto de las organizaciones y las razones de los minoristas apuntaren como fuentes de ventaja competitiva algunas capacidades que no impactan directamente la variación en el rendimiento. Se concluye que en función del bajo potencial de diferenciación de las organizaciones que hicieron parte del estudio, es que las capacidades denominadas precio y finanzas son las únicas con influencia significativa sobre la variación en el rendimiento cuando comparadas a las capacidades imagen y clientes. Otra constatación digna de nota há sido el hecho de que los minoristas entrevistados indicaran las capacidades clientes e imagen, que empíricamente no se relacionaran con la variación del rendimiento, como fuentes de ventaja competitiva. Se defiende aquí que esto se debe a la ambigüedad causal que marca la relación entre recursos y rendimiento en el juicio de los estrategas.

PALABRAS CLAVE

Capacidades; Rendimiento; Tiendas de minoristas; Concentración geográfica; Potencial de diferenciación.

REFERÊNCIAS

- ACQUAAH, M. Organizational competence and firm-specific Tobin's q : the moderating role of corporate reputation. *Strategic Organization*, v. 1, n. 4, p. 383-411, 2003.
- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993.
- BABBIE, E. R. *The practice of social research*. California: Wadsworth, 1998.
- _____. *Métodos de pesquisa de survey*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R.; MARCON, R. Heterogeneidade do desempenho de empresas em ambientes turbulentos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 46, n. 2, p. 34-43, 2006.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- _____. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1996.
- BECERRA, M. A resource-based analysis of the conditions for the emergence of profits. *Journal of Management*, v. 34, n. 6, p. 1110-1126, 2008.
- 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*, v. 8, p. 107-129, 2004.
- BRUMAGIM, A. L. A hierarchy of corporate resources. In: SHRIVASTAVA, P.; HUFF, A. S.; DUTTON, J. E. (Ed.). *Advances in strategic management*. Greenwich: Jay Press, 1994. v. 10, p. 81-112.

- 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.
- CARMELI, A.; TISHLER, A. The relationship between intangible organizational elements and organizational performance. *Strategic Management Journal*, v. 25, p. 1257-1278, 2004.
- CHAKRAVARTHY, B. S. Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, v. 7, n. 5, p. 437-458, 1986.
- COLLINS, C. J.; SMITH, K. G. Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, v. 49, n. 3, p. 544-560, 2006.
- CROOK, T. R. et al. Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strategic Management Journal*, v. 29, n. 11, p. 1141-1154, 2008.
- DESS, G. G.; ROBINSON JR., 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*, v. 5, n. 3, p. 265-275, 1984.
- DUTTA, S.; NARASIMHAN, O.; RAJIV, S. Conceptualizing and measuring capabilities: methodology and empirical application. *Strategic Management Journal*, v. 26, n. 3, p. 277-285, 2005.
- FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating structural equation models with unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981.
- GRANT, R. M. *Contemporary strategy analysis*. Malden: Blackwell, 1998.
- HAIR JR., J. F. et al. *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.
- JAYARAM, J.; VICKERY, S. K. Supply-based strategies, human resource initiatives, procurement leadtime, and firm performance. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, v. 34, n. 1, p. 12-23, 1998.
- LANGLEY, A. Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.
- LOEHLIN, J. C. *Latent variable models*. London: Lawrence Erlbaum, 2004.
- MACIEL, C.; NASCIMENTO, M. R.; CAMARGO, C. Novos imperativos para o delineamento de configurações estratégicas e sua relação com o desempenho organizacional. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – ANPAD, 4., 2009, Recife. *Anais...* Recife, 2009. p. 1-16.
- MCGAHAN, A. M.; PORTER, M. E. How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, v. 18, p. 15-30, 1997.
- 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.
- MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W.; MASON, C. H. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, v. 30, n. 8, p. 909-920, 2009.
- NEUMAN, L. W. *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. Boston: Allyn & Bacon, 1997.
- PENROSE, E. T. *The theory of growth of the firm*. London: Basil Blackwell, 1959.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

- RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 23, n. 8, p. 769-780, 2002.
- RUMELT, R. P. How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 3, p. 167-185, 1991.
- SANTOS, J. B.; BRITO, L. A. L. Toward a measurement model for firm performance. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – ANPAD, 4., 2009, Recife. *Anais...* Recife, 2009. p. 1-16.
- SCHMALENSEE, R. Do markets differ much? *The American Economic Review*, v. 75, n. 3, p. 341-351, 1985.
- SCHUMACKER, R. E.; LOMAX, R. G. *A beginner's guide to structural equation modeling*. Mah-wah: Lawrence Erlbaum, 2004.
- WERNERFELT, B. A resource based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

APÊNDICE A

INDICADORES DO QUESTIONÁRIO

- Capacidades organizacionais (dimensão imagem)
 - 1) Capacidade da empresa em investir na propaganda de seus produtos e da marca da loja.
 - 2) Capacidade da empresa em organizar sua loja de modo a chamar a atenção do cliente.
 - 3) Estética (aparência) em termos de decoração da loja.

- Capacidades organizacionais (dimensão clientes)
 - 5) Capacidade de descobrir as necessidades do consumidor e atender a elas sem obter reclamações depois.
 - 6) Capacidade de manter os funcionários bem treinados e motivados para o trabalho.
 - 7) Capacidade da empresa em atender o cliente de forma padronizada (atendimento igual a todos os clientes).
 - 8) Capacidade da empresa em fazer seus funcionários felizes em trabalhar na loja.

- Capacidades organizacionais (dimensão preços)
 - 9) Capacidade de comprar grandes quantidades de mercadorias para ter melhores preços.
 - 10) Capacidade de oferecer os melhores preços ao consumidor.
 - 11) Capacidade da empresa em negociar preços e prazos com seus fornecedores.

- Capacidades organizacionais (dimensão finanças)
 - 12) Capacidade da empresa em administrar entradas e saídas financeiras de modo a não atrasar pagamentos e não pagar juros.
 - 13) Capacidade da empresa em pagar todos seus fornecedores sem atraso.

- Desempenho
 - 1) Estou satisfeito com o resultado do investimento que fiz nessa empresa.
 - 2) O crescimento das minhas vendas é satisfatório nos últimos dois anos.
 - 3) Minha empresa vem apresentando redução em suas atividades nos últimos dois anos. (*indicador invertido*)
 - 4) Considero a minha empresa um caso de sucesso nos últimos dois anos.
 - 5) Minha empresa vem apresentando bom retorno financeiro nos últimos dois anos.
 - 6) Existe grande probabilidade de a minha empresa continuar existindo no longo prazo.

- Diferenciação
 - 1) Serviços: _____
 - 2) Marcas: _____