

ANÁLISE DE COMPETÊNCIAS E DESEMPENHO DAS INDÚSTRIAS DE CONFECÇÃO DO SUDOESTE DO PARANÁ COM BASE NA VISÃO BASEADA EM RECURSOS¹

Rafael Antonio Chiapetti²

Felipe Leal Alves³

Eduardo Damião da Silva⁴

RESUMO

A temática sobre a VBR em pesquisa teórico-empírica no Brasil vem ganhando importância a cada dia em função do aumento na quantidade de trabalhos publicados em eventos e revistas científicas. Estes estudos apontam os recursos endógenos como maior poder explicativo para a variação de desempenho. Estudos visando ponderar o peso relativo de diferentes recursos e competências sobre resultados organizacionais são escassos e, em empresas de confecção no sudoeste do Paraná são desconhecidos pelos autores. Nesse sentido, essa pesquisa tem por objetivo analisar as competências endógenas e o desempenho de Fábricas de Confecção em Jeans do Sudoeste do Paraná. Os resultados indicam que estas competências endógenas apontadas para a amostra, não influenciam positivamente seu desempenho. Por fim, são apontadas possíveis explicações em relação aos resultados.

Palavras-chave: Visão baseada em recursos (VBR); Vantagem competitiva; Competências.

ABSTRACT

The Resource Based View theoretical and empirical research is gaining importance every day in Brazil due to the increase in the number of papers published in scientific journals and events. These studies point to endogenous resources with larger explanatory power for variations in firm performance. Studies aiming to weigh the relative importance of different resources and expertise on organizational outcomes are scarce, and in manufacturing companies in Southwestern Paraná are unknown for the authors. Thus, this research aims to analyze endogenous competences and performance of jeans clothes factories in the Southwest of Paraná. The results indicate that these endogenous competencies outlined in the sample did not influence firm's performance. Finally, possible explanations are mentioned related to these results.

¹ Recebido em 05/04/2017

² Pontifícia Universidade Católica do Paraná. rafaelchiapetti@gmail.com

³ Universidade Federal do Paraná. felipe.leal@ufpr.br

⁴ Pontifícia Universidade Católica do Paraná. eduardo.damiao@pucpr.br

Key- words: Resource-based view (RBV); Competitive advantage; Competencies.

INTRODUÇÃO

A indústria têxtil no Brasil é das mais importantes para a economia. A queda de barreiras tarifárias, abertura de mercados e a entrada maciça de produtos asiáticos alterou a competitividade brasileira do setor. O cenário da indústria têxtil segundo estudo do serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE (2010) mostra uma queda de competitividade no Brasil, que no período de 2007 a 2010 teve o valor das importações (principalmente artigos asiáticos) duplicada enquanto as exportações caíram, tornando a Balança Comercial do Setor Deficitária. Conforme a pesquisa, o Estado do Paraná representa 8,74% do PIB nacional do setor têxtil, é o 4º maior produtor nacional reunindo mais de 6 mil indústrias produzindo 150 milhões de peças com faturamento de R\$ 4 bilhões de reais em 2010. A maioria são micro e pequenas empresas e geram 98 mil empregos diretos. 70% das empresas estão voltadas ao segmento de confeccionados e acessórios, como as Oficinas de Fação, Lavanderias, Bordados, Estamparias, etc. O foco de atuação no estado é na produção das peças e não no lançamento de moda. Ocorre alta dependência de matéria-prima e maquinário importado. O estado ainda sofre com alto número de empresas informais e elevados custos de mão de obra. A concentração da demanda pelos produtos produzidos no Paraná ocorre nas Regiões Sudeste (principalmente São Paulo) e Sul (Santa Catarina).

Quando mencionado na literatura de estratégia sobre Vantagem Competitiva, observa-se duas correntes distintas. Uma linha de pensamento entende o desempenho da firma como sendo função dos fatores de mercado, i. e., externos a organização (PORTER, 1996). Outra corrente traz a assertiva de que a vantagem competitiva é produto de fatores inerentes à organização, endógenos, entendidos como “Recursos da Firma”. Esta segunda linha de pensamento recebe a alcunha de Visão Baseada em Recursos - VBR (BARNEY, 1991).

A linha de estudos em VBR ganhou muita notoriedade no meio acadêmico. Saraiva Júnior; Acalde e Costa (2009) realizaram um estudo bibliométrico sobre a VBR, observando um considerável aumento no número de publicações desde a

década de 90 impulsionados por autores-chave da área de estratégia e demonstrando a importância do tema para o campo da estratégia.

Dada a importância do tema VBR para o arcabouço dos estudos em estratégia, e ainda, observando a indústria têxtil face a sua importância econômica no estado e na região em estudo, objetiva-se neste estudo analisar as competências endógenas e o desempenho das Fábricas de Confecção em Jeans do Sudoeste do Paraná. A proposta consiste em analisar o desempenho destas empresas com base na VBR.

Este trabalho encontra-se dividido em cinco seções que podem ser sumarizadas da seguinte forma: a primeira seção refere-se à parte introdutória; a segunda seção trata da fundamentação teórico-empírica; a terceira seção diz respeito a metodologia da pesquisa. A quarta seção refere-se a apresentação e análise dos dados e a quinta seção trata das considerações finais, limitações e recomendações para elaboração de trabalhos futuros.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

A VBR sugere que as organizações obtêm vantagens competitivas sustentáveis através da implementação de estratégias que exploram suas forças internas, tentando neutralizar ameaças externas e evitando pontos fracos internos. Ou seja, a Visão Baseada em Recursos da firma tem foco interno à companhia, através de suas fortalezas e fraquezas (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Os recursos, segundo Barney (1991) podem ser caracterizados por: Capital Físico (tecnologia, instalações, máquinas, localização), Capital Humano (treinamento, inteligência, experiência, relacionamentos) e Capital Organizacional (planejamento, controle, coordenação, relacionamento com o ambiente).

Barney (1991), com base nos pressupostos de que os recursos estratégicos seriam distribuídos de forma heterogênea entre as empresas e que essas diferenças seriam estáveis ao longo do tempo, portanto, baseando-se na VBR, estudou a ligação entre os recursos da empresa e a vantagem competitiva sustentável. Apresentou quatro indicadores empíricos de recursos potenciais para gerar vantagem competitiva sustentável: Valor – explorar

oportunidades e neutralizar ameaças; Raridade – ser raro entre concorrentes atuais e possíveis novos entrantes; Inimitabilidade – ser ímpar, não imitável; e Insubstituibilidade – não deve haver substitutos equivalentes. O autor sugeriu ainda que o papel dos gestores em compreender e descrever dotações de recursos especiais a serem controlados por uma empresa é crucial para o alcance de uma vantagem competitiva sustentável. Priem e Butler (2001) acreditam que os recursos estratégicos são distribuídos heterogeneamente entre as organizações e não são transferíveis entre estas sem que gerem elevados custos.

Um artigo extremamente influente e, um bom resumo de VBR é o de Peteraf (1993), que elaborou um modelo explicativo de como as empresas realizariam vantagem competitiva sustentável. Seu objetivo foi avançar os trabalhos existentes criando um modelo parcimonioso. Seu modelo apresentou quatro condições a serem cumpridas. Os quatro "pilares" para a vantagem competitiva da autora são: Heterogeneidade, que permita a empresa acesso e controle sobre recursos superiores; Ex post limites à concorrência, ou seja, barreiras de entrada; Mobilidade imperfeita, os recursos não podem ser facilmente negociados; Ex ante limites à concorrência, para um controle firme estabelecido deve haver uma concorrência limitada.

Barney (1996) reforça que a vantagem competitiva nas organizações está mais ligada aos atributos (recursos) endógenos, controlados pela organização, que por fatores exógenos e de mercado, como na visão baseada em fatores de mercado (Porter, 1996).

Alguns autores buscaram uma forma de aperfeiçoar o conceito de VBR, Teece, Pisano e Shuen (1997), por exemplo, arguíram sobre as capacidades dinâmicas como uma forma de extensão, ou mesmo, aperfeiçoamento da VBR. Como o mercado não é estático, as Capacidades Dinâmicas são apresentadas como um novo padrão para abordar questões específicas da estratégia da empresa sobre ambientes dinâmicos e de alta complexidade. Os autores definem capacidades dinâmicas como a capacidade de uma organização em atingir formas novas e inovadoras de vantagem competitiva em determinado tempo e posições de mercado. Assim, se uma organização possui tal capacidade, pode-se compreendê-la como sendo, igualmente um recurso.

Arenaro e Dias (2010), ao analisar as teorias de Porter e da VBR, assumem sua relevante importância para a estratégia, mas observam limitações, a começar pelos construtos da VBR baseados na teoria econômica neo-clássica de mercados em equilíbrio. Para tanto, mencionam a escola do empreendedorismo. Destacam que somente um empreendedor utiliza bons julgamentos sobre incertezas, e uma das principais fontes de vantagem competitiva de uma organização não está somente na posse dos recursos, mas, no julgamento do empreendedor em como melhor utilizá-los, por fim propõem um construto a ser utilizado no arcabouço teórico da VBR, além dos quatro existentes, o “julgamento do empreendedor”. Embora o estudo tenha focado no indivíduo empreendedor, na verdade, o empreendedor também pode ser considerado um recurso.

Leite Filho, Rodrigues e Rezende (2011) realizaram um estudo em pequenas e médias empresas, sobre a relação dos ativos intangíveis de conhecimento sobre o resultado no crescimento das vendas em uma amostra de 200 empresas. Utilizaram regressão linear múltipla e evidenciaram que a melhoria dos processos internos é um fator explicativo de 17% sobre o crescimento das vendas, ou seja, a melhoria de processos internos (recursos) pode contribuir para o crescimento da empresa.

Martínez, Charterina e Araujo (2010) procuraram criar um modelo explicativo da competitividade empresarial a partir de fatores internos de competitividade mais relevantes. Os fatores mais relevantes foram capacidade de inovação com o maior poder explicativo, seguido por gestão de competências e capacidades de qualidade, e por fim competências de marketing.

Maciel e Camargo (2009) avaliaram a influência das competências internas (recursos) sobre o desempenho numa amostra de empresas de varejo de vestuário de pequeno porte na cidade de Curitiba. Seus achados para a amostra indicaram que, aos respondentes, a gestão de recursos humanos (um recurso interno) foi o principal fator explicativo de vantagem competitiva, corroborando aos estudos da VBR.

Com base nos estudos expostos acerca dos valores endógenos como preceptores de desempenho e vantagem competitiva, o objetivo desse artigo é encontrar a influência dos recursos e competências endógenos sobre o desempenho

organizacional nas indústrias de confecção de pequeno porte. A seguinte hipótese é proposta:

H1: Os recursos e competências endógenos dos fabricantes de vestuário de pequeno porte influenciam positivamente seu desempenho organizacional

METODOLOGIA DE PESQUISA

Nesta seção são apresentados os métodos de pesquisa utilizados, bem como a composição das variáveis, as métricas, a população e amostra do estudo.

Caracterização da pesquisa

A pesquisa caracteriza-se como sendo de natureza aplicada, onde a unidade é a organização e o nível de análise é o organizacional. Em relação a forma de abordagem do problema, o artigo caracteriza-se como sendo pesquisa quantitativa devido ao uso de técnicas estatísticas, embora possua fortes características qualitativas de interpretação de fenômenos e atribuição de significados, ambiente natural como fonte de dados e pesquisador como instrumento-chave (*Survey*).

Quanto aos objetivos, a pesquisa possui caráter exploratório, já que seus achados não podem ser considerados conclusivos. A coleta de dados é de corte transversal em dados primários, extraídos na aplicação de survey (levantamento) (SILVA; MENEZES, 2000).

População e amostra

A população consiste nas empresas da região Sudoeste do Paraná. Quanto a tipologia das empresas, foram escolhidas Indústrias de confecção, especificamente da fabricação de vestuários em jeans, seja no formato de Oficinas de facção (fornecedores de mão de obra) ou mesmo, fábricas com marca própria, desde que possuam linha de produção. Em relação ao porte das companhias, foram escolhidas empresas de micro e pequeno porte, segundo critérios de classificação do SEBRAE, que classifica dessa forma aquelas com faturamento de até R\$ 2.400.000,00 mil ao ano, e número de funcionários de até 99 empregos diretos. A delimitação da amostra caracteriza-se como sendo não probabilística, se analisado todo o território Sudoeste do Estado do Paraná. A escolha das cidades e empresas

seguiu-se por critérios de proximidade geográfica, tempo, custos, e permissividade das empresas.

Coleta de dados

Antes da construção do questionário, foram realizadas entrevistas com algumas empresas pertencentes à mesma população. O objetivo foi levantar, do ponto de vista do empresário, quais seriam as competências necessárias para se alcançar um desempenho superior no ramo de atividade em que estão inseridos. O objetivo das entrevistas iniciais foi construir um questionário mais parcimonioso e afinado aos reais indicadores de competências funcionais aos interesses desta população. Foram realizadas cinco entrevistas à empresários da cidade de Quedas do Iguaçu – PR, que pertencem à amostra. As mesmas foram gravadas e transcritas e sua análise interpretativa revelou alto consenso em relação a certas competências posteriormente auferidas na *survey*.

O desenvolvimento dos itens para a escala de competência deu-se a partir das entrevistas. As entrevistas foram realizadas no período de Novembro de 2011 com os representantes legais das empresas, gravadas e transcritas a partir da aplicação de um questionário semi-estruturado e agrupados os dados nos seguintes itens: a) Maquinário eletrônico; b) Mão de obra qualificada; c) Produtividade; d) Qualidade; e) Entrega no prazo estipulado; f) Valor recebido pelos serviços de facção; g) Pagamento de salários em dia; h) Espaço físico; i) Organização e controle (administração); j) Falta de serviço; k) Prazo de recebimento e l) Pulverização de fornecedores. Estes itens representam, na opinião dos empresários, as principais competências que uma fábrica de confecções de vestuário em jeans deve dispor para atingir “Vantagem competitiva sustentada”. A opinião dos empresários foi respeitada para construção do questionário.

Para o desenvolvimento dos itens da escala de desempenho, optou-se em adaptar o instrumento proposto por Maciel e Camargo (2009), que propunha as seguintes variáveis de desempenho: a) desempenho em relação a concorrência, b) satisfação do empresário em relação ao investimento, c) Crescimento de vendas/produzividade, d) Crescimento ou redução das atividades da organização, e) indicador invertido em relação ao item anterior, f) sucesso do negócio em relação

aos concorrentes, g) retorno financeiro, e h) probabilidade de sobrevivência para o longo prazo. Os itens da escala foram avaliados em uma amplitude de dois anos. O cabeçalho do instrumento de pesquisa ainda possuía questões para levantar: escolaridade, idade, número de funcionários, tempo de negócio e cidade.

Cada variável de competência e de desempenho foi mensurada por uma escala de cinco pontos, sendo 1 - muito fraco, 2 - fraco, 3 - indiferente, 4 - forte e 5 - muito forte, sempre em relação aos concorrentes. Os itens do questionário seguem no Apêndice A. Com o instrumento pronto e a coleta de dados efetuada, foram obtidos 45 questionários, dos quais 20 não puderam ser utilizados por estarem incompletos com alto índice de missing values. Resultando somente em uma amostra de 25 questionários válidos. Busca-se por meio do processo de pesquisa ter uma sequência lógica que conecte os dados empíricos levantados à questão da pesquisa inicial em estudo, e, ao final chegar às conclusões. Os dados dos questionários foram inseridos no Excel e exportados para o SPSS 19®, para as análises estatísticas.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Dentre a amostra, quatro empresas foram caracterizadas como sendo de Porte Micro, ou seja, faturamento de até R\$ 240.000,00 ao ano e até dezenove funcionários, dezenove empresas como sendo de pequeno porte, ou seja, faturamento de até R\$ 2.400.000,00 ao ano e até noventa e nove funcionários e uma empresa como sendo de médio porte, faturamento superior a R\$ 2.400.000,00. Tal caracterização corresponde aos critérios do SEBRAE. Com relação a origem de capital, todas as empresas da amostra são compostas por capital nacional.

A análise dos dados iniciou-se a partir das estatísticas descritivas (univariadas). A média de idade dos respondentes foi de 32,8 anos. Quanto ao estado civil, 68% dos entrevistados são casados enquanto que 32% destes são solteiros. Em relação à escolaridade, 20% dos entrevistados possuem ensino fundamental, 48% possuem ensino médio, 28% possuem curso superior, e 4% da amostra possuem pós graduação. A média de tempo de negócio é de 6,46 anos e quanto à quantidade de funcionários, as empresas possuem uma média de 49,36 pessoas. Com respeito à atividade principal, 80% da amostra caracteriza-se como

facção como sua atividade principal enquanto apenas 20% possuem fabricação da marca própria como atividade principal.

Em seguida, foram analisados os indicadores de competências definidos nas entrevistas. Estes foram analisados um a um. Não foi possível constatar a normalidade com a verificação visual dos histogramas, logo, foi verificada a assimetria e curtose. As variáveis apontam em sua maioria, valores inferiores a 0,707, porém com a presença de algumas variáveis com valores acima de 1. A tabela 1 indica a média e desvio padrão. Observa-se uma distribuição não normal para as variáveis.

Tabela 1 - Média e desvio padrão das competências

Variável	Média	Desvio Padrão
C1 – MAQELET	3.08	1.187
C2 – MOQUALI	3.56	1.003
C3 – PROD	3.60	0.866
C4 – QUALI	4.16	0.746
C5 – PRAZOS	4.16	0.800
C6 – PREÇO	3.08	1.631
C7 – SALÁRIO	4.44	0.870
C8 – ESPAÇO	4.36	1.221
C9 – ADMINISTRAÇÃO	3.80	0.866
C10 – SERVIÇO	4.28	0.843
C11 – PMR	3.60	1.000
C12 – PULVERIZAÇÃO	3.32	1.725

Fonte: Pesquisa de campo.

As variáveis de desempenho, adaptadas de Maciel e Camargo (2009), foram igualmente analisadas com as estatísticas descritivas. Estas também não apresentaram uma distribuição normal. Os valores de assimetria revelaram assimetria à direita. Quanto a curtose, observa-se que quatro variáveis indicam uma representação pontiaguda de curtose e quatro variáveis representam curtose achatada (FIELD, 2009).

A próxima etapa consistiu em realizar uma análise de *Cluster* (conglomerados) com as variáveis de recursos e competências. O objetivo da análise de *Cluster*, como apontam Fávero et. al. (2009) é agrupar os elementos conforme suas tipicidades. O interesse desta análise para o grupo de variáveis de recursos e competências reside em segmentar as empresas com base nesses indicadores.

Após a primeira rodada dos dados, apenas uma empresa da amostra teve de ser excluída devido a sua atipicidade em relação às demais. O método de conglomerados foi o *Hierarchical Cluster*, quanto ao método de agrupamento, utilizou-se o *Between-groups linkage*. Em relação a medida intervalar optou-se em utilizar o *Squared Euclidean Distance*, separou-se as empresas da amostra, aqui definidas como empresa A, B, C, D... etc.⁵ em três grupos distintos. O quadro 1 representa o número do Cluster que cada empresa pertence, de acordo com o número de grupos especificados, cada linha indica as empresas pertencentes a cada grupo.

Quadro 1: Cluster Membership

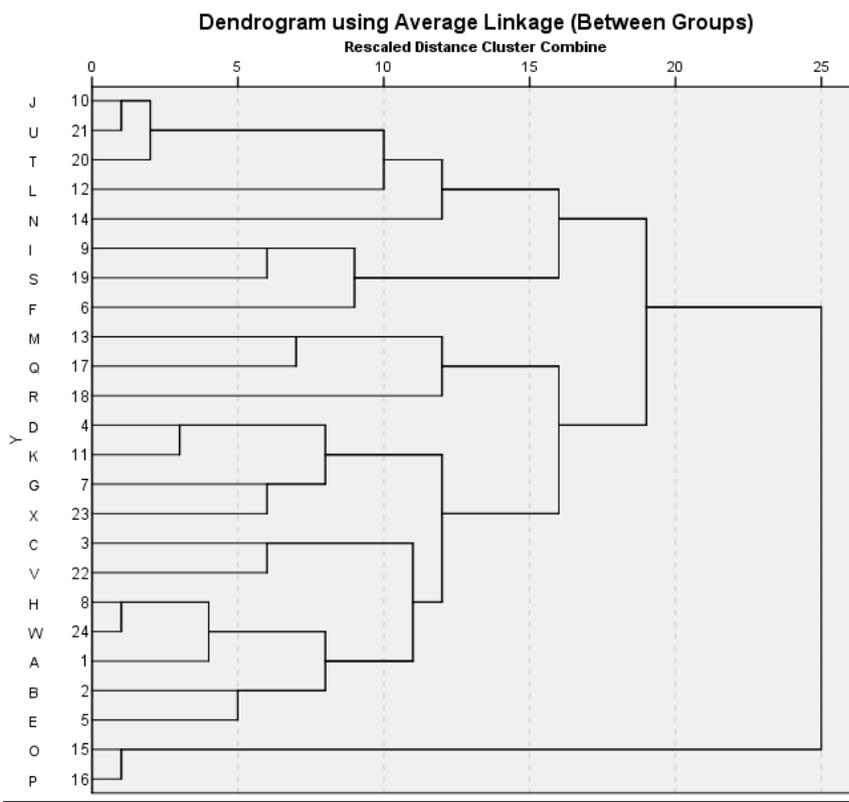
CLUSTER	EMPRESAS
1	A, B, C, D, E, G, H, K, M, Q, R, V, X, W.
2	F, I, J, L, N, S, T, U,
3	O, P.

Fonte: Pesquisa de campo.

O Dendograma na figura 1 representa graficamente o esquema de aglomeração apresentado. Os coeficientes apresentam-se em uma escala de 0 a 25. É possível visualizar os elementos de cada cluster observando uma linha vertical no coeficiente 17. Percebe-se a separação da amostra em três clusters. Como o terceiro cluster representa somente duas empresas, optou-se por retirá-lo dos agrupamentos.

⁵ Tratando-se de uma amostra pequena e de empresas de micro e pequeno porte situadas, também, em municípios pequenos, optou-se por omitir o verdadeiro nome das empresas.

Figura 1: Dendrograma usando Average Linkage.



Fonte: Pesquisa de campo.

Para avaliar se existem diferenças entre as medianas dos grupos analisados, levando em consideração que os dados não apresentam normalidade adequada, partiu-se para as opções de testes não-paramétricos, e como a amostra pode ser considerada pequena, neste caso, utilizou-se o teste das diferenças de medianas de Mann-Whitney (FIELD, 2009).

Seguindo a separação de cluster, obteve-se dois grandes agrupamentos, o 1º e 2º. A partir destes dois conglomerados, foi executado o teste de Mann-Whitney e o teste de medianas com os grupos separados, a Tabela 2 apresenta o grau de significância estatística exata relacionada, as medianas de cada variável de competência - C e de desempenho - D para o grupo 1 e para o grupo 2.

Tabela 2: Medianas e significância exata para cada grupo e variável

Variável	Signifi cância	Medianas	Variável	Signifi cância	Medianas
C1 - MaqElet	0,000	1 – 2,00	D1- Desempenho	0,378	1 – 4,00
		2 – 4,00			2 – 4,00
C2 - MOQuali	0,002	1 – 3,00	D2 – SatInvest	0,084	1 – 3,50
		2 – 5,00			2 – 4,00
C3 – Produtividade	0,006	1 – 3,00	D3– CrescVendas	0,301	1 – 0,00
		4 – 4,00			2 – 1,50
C4 – Qualidade	0,004	1 – 4,00	D4 - CrescProd	0,273	1 – 4,00
		2 – 5,00			2 – 4,00
C5 – Prazos	0,174	1 – 4,00	D5 - CrescGeral	0,121	1 – 4,00
		2 – 4,50			2 – 4,00
C6 – Preço	0,341	1 – 3,00	D6 – ReduGeral	0,217	1 – 1,00
		2 – 3,50			2 – 1,00
C7 – Salários	0,161	1 – 5,00	D7 – CasoSucesso	0,084	1 – 4,00
		2 – 5,00			2 – 4,00
C8 – Espaço	0,076	1 – 5,00	D8– Continuidade	0,02	1 – 4,50
		2 – 5,00			2 – 5,00
C9 – Administração	0,000	1 – 3,00			
		2 – 4,00			
C10 – Serviço	0,460	1 – 4,00			
		2 – 4,50			
C11 – PMR	0,030	1 – 4,00			
		2 – 3,50			
C12 – Pulverização	0,143	1 – 2,50			
		2 – 4,00			

Fonte: Pesquisa de campo.

Com uma significância de 5%, foram estatisticamente significantes as variáveis de Competências: C1 (quantidade de máquinas eletrônicas) com sig: 0,000; C2 (Capacidade de manter Mão de Obra Qualificada e comprometida) com valor de sig: 0,002; C3 (produtividade da estrutura) com sig: 0,006; C4 (capacidade de produzir com qualidade excelente) com sig: 0,004; C9 (Competência em Organização, Controle e Métodos administrativos) com sig: 0,000; C11 (Competência em receber em prazos menores que os demais) com sig: 0,030. As demais apresentaram sig > 0,05.

Para as variáveis de Desempenho foi significativo a 5% apenas a variável D8: Probabilidade da empresa continuar existindo no longo prazo com um sig: 0,02. Os demais apresentaram sig > 0,05.

Com relação às diferenças de medianas, observa-se que houve diferenças consideráveis entre medianas para as variáveis C1, C2, C3, C4, C9 e C12, demonstrando que existe heterogeneidade de competências entre os grupos para estas variáveis, mas, para as variáveis de desempenho somente a variável D3

apresenta diferença expressiva de mediana, não havendo, portanto, diferenças expressivas entre as medianas do grupo 1 e do grupo 2, em relação ao desempenho.

Quanto a Hipótese de pesquisa, portanto, pode-se afirmar que as competências levantadas em entrevistas e coletadas no questionário, são heterogêneas entre as empresas da amostra, mas, que não produzem desempenhos também heterogêneos, mostrando que os recursos e competências endógenos dos fabricantes de vestuário de pequeno porte, para esta amostra, não influenciam positivamente seu desempenho organizacional. Rejeitando-se a hipótese H1.

CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Observa-se, especialmente para as empresas faccionistas, certa homogeneidade de condições, percebidas nas visitas, entrevistas, e conhecimento empírico de um dos autores. As condições de trabalho não são muito diferentes entre empresas de facção. O preço da facção C6 é determinado pelos “Donos da marca” que fornecem o serviço a estas empresas. Geralmente os “Donos da Marca” são gestores da cadeia e, portanto, o prazo de pagamento C11 também é determinado unilateralmente, o mesmo acontece para o Prazo de entrega dos pedidos C5 com certas ressalvas. Em relação a falta de serviço, um fator a ser considerado é que depende diretamente do Fornecedor dos pedidos, o “Dono da marca”, e isso é percebido pelo empresário, que julgou importante a variável C12 que aponta a pulverização de fornecedores como forma de dividir os riscos de produção, curiosamente, é considerado pelos empresários faccionistas como competência interna sustentável, que faria com que o fornecedor não “deixasse faltar” serviço para o faccionista que “sempre cumpriu com o combinado”. Outro fator encontrado, o C1 maquinário eletrônico, pode ter um viés de capital investido ao negócio, que em maiores quantidades, determinaria um maior percentual de máquinas eletrônicas em relação ao plantel de máquinas da empresa, ao menos no curto prazo, porém, o Capital do proprietário, pode ser considerado um recurso endógeno tangível (BARNEY, 1991).

A mão de obra qualificada, que pode ser considerada como fator de mercado, é problema constante no mercado de confecção e foi levantado unanimemente como fator de vantagem competitiva sustentável. No entanto, se é um recurso de mercado escasso, também é factível afirmar que um recurso importante para uma empresa dependente de mão de obra é a sua capacidade de captar e reter mão de obra qualificada do mercado, variável C2. A produtividade C3 e qualidade C4 excelentes, também podem ser entendidas como decorrentes de maquinário eletrônico, mas não somente, tendo outras múltiplas origens.

Pagar os salários religiosamente em dia, variável C7, pode parecer um recurso não estratégico, mas, foi levantado pelos empresários e, portanto utilizado na pesquisa, vale lembrar que os altos Custos fixos envolvidos no negócio, trazem uma condição desafiadora para estas empresas quanto aos seus fluxos de caixa e o período médio de recebimento, variável C11 tem relação direta com a necessidade de capital de giro.

Cabe destacar as limitações que permeiam este estudo. A começar pelo tamanho da amostra. Devido a fatores de tempo e praticidade, a amostra foi reduzida a 25 casos, não probabilísticos para todo o sudoeste do Estado. Portanto, nos resultados expostos na seção anterior, não seria apropriado um cálculo de Regressão Múltipla, que necessitaria de, ao menos 40 casos ou mais (FÁVERO et. al., 2009).

Ainda vale dizer que os resultados só são conclusivos para as empresas da amostra e, por sua vez, não seria adequado extrapolá-los a toda população de Indústrias de confecção do sudoeste do estado do Paraná. Face a estas restrições, mais estudos com empresas de outros municípios seriam complementares ao presente.

Outro adendo refere-se aos critérios de desempenho utilizados, que foram adaptados do estudo de Maciel e Camargo (2009), no estudo destes pesquisadores, as empresas avaliadas eram comércios varejistas. Neste estudo a população é de indústrias de confecção. Esta diferença levou a adaptação de alguns critérios como a variável D3, crescimento de vendas, respondido apenas pelas empresas possuidoras de marca própria e assinalados com 0 para as faccionistas. Outros critérios que comparavam a empresa inquirida a outras empresas do ramo, podem

não ter provocado o mesmo entendimento do empresário, já que outras empresas do ramo no caso do estudo de Maciel e Camargo (2009) dos comércios varejistas, podem ser entendidos como concorrentes diretos pelo empresário. O que pode não ter acontecido nesta amostra, já que, outras empresas do mesmo segmento, não poderiam ser consideradas concorrentes diretos, a não ser que produzissem exclusivamente para um mesmo fornecedor, e ainda, que sua capacidade produtiva, satisfizesse a demanda desse fornecedor em sua totalidade.

Outra limitação é a origem dos indicadores “empíricos” de competências estratégicas, obtidas na opinião de cinco empresários e utilizadas como competências heterogêneas de vantagem competitiva. Tais competências endógenas, se cumpridas com excelência garantiriam vantagem competitiva sustentável para as empresas do setor de confecção em jeans, dado seu valor, raridade, inimitabilidade e organização (BARNEY, 1996). Mais estudos abordando outras competências funcionais levantadas de outras formas, como pela pesquisa bibliográfica, trariam importantes contribuições para os achados.

REFERÊNCIAS

AMIT, R. and P.J.H. SCHOEMAKER 1993. “Strategic assets and organizational rent,” *Strategic Management Journal* 14: 33-46.

ARENARO, Augusto Cesar; DIAS, Mello. Em busca da *Resource-Based View* Dinâmica: Contribuição da Teoria Austríaca de Estratégia. XXXIV Encontro ANPAD. Rio de Janeiro – 2010.

BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros*. São Paulo: Pearson, 2007. HARVEY, 2004

PENROSE ET. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press: New York

BARNEY, J.B. 1991. "**Firm resources and sustained competitive advantage**," *Journal of Management*, 17: 99-120.

_____, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Reading – MA: Addison Wesley, 1996.

_____, J.B.; Wright, M.; Ketchen Jr., D.J. (2001), *The resource-based view of the firm: Ten years after 1991*. *Journal of Management*; 27 (6), pp. 625–641.

CHEN, M-J. 1996. "Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration," *Academy of Management Review*, 21: 100-134.

FIELD, Andy. *Descobrimdo a estatística usando o SPSS*. 2. Ed. Porto Alegre: ARMED, 2009.

LEITE FILHO, G. A.; RODRIGUES, A. P. G.; REZENDE, N. O. Efeitos dos ativos de conhecimento das pequenas e médias empresas Brasileiras sob a perspectiva da VBR. 8º Congresso USP. São Paulo/SP, julho 2011.

LIPPMAN, S. and R. RUMELT 1982 "Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition," *Bell Journal of Econ.* 13: 418-438.

MACIEL, C. O; CAMARGO, C. Competências e desempenho de organizações varejistas: um estudo na Visão Baseada em Recursos

MARTÍNEZ, Santa maria R.; CHARTERINA, Abando; ARAÚJO de La Mata, A. Um modelo causal de competitividad empresarial planteado desde La VBR: Capacidades directivas, de innovación, marketing e calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*. Vol. 16, nº 2, 2010, pp. 165-188.

NELSON, R.R. 1991. "Why are firms different and why does it matter?" *Strategic Management Journal* 12: 61-74.

PETERAF, M.A. 1993. "**The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view**," *Strategic Management Journal* 14: 179-191.

PORTER, M.E. *Estratégia Competitiva. Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1996

RUGMAN, A. M. and Verbeke, A. (2002). 'Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management'. *Strategic Management Journal*, 23, 8, 769–80.

SARAIVA JÚNIOR, A. F.; ALCALDE, A.; COSTA, R. P. da. A contribuição da visão baseada em recursos para a pesquisa em contabilidade gerencial: uma análise bibliométrica. *Revista de Informação Contábil*, v, 3, n. 3, p. 117-142, jul-set/2009.

SILVA, Edna Lúcia da.; MENEZES, Estera Muszkat. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

TEECE, D.J., G. PISANO, and A. SCHUEN. 1997. "**Dynamic capabilities and strategic management**," *Strategic Management Journal* 18: 509-533.

ZAHEER, A. and S. ZAHEER. 1997. "Catching the wave: Alertness, responsiveness, and market influence in global electronic networks," *Management Science*, November.

APÊNDICE

Indicadores utilizados no questionário

Quanto aos recursos e competências:

- C1: Minha empresa possui quantidade suficiente de máquinas eletrônicas;
- C2: Capacidade de manter Mão de obra qualificada, motivada para o trabalho e comprometida;
- C3: Capacidade de excelente produtividade;
- C4: Capacidade de produzir com qualidade excelente;
- C5: Capacidade de cumprir rigorosamente os prazos de entrega;
- C6: Competência para receber valores maiores de facção;
- C7: Capacidade de manter salários pagos em dia;
- C8: Espaço físico;
- C9: Competência em Organização, Controle e Métodos administrativos;
- C10: Competência de não haver falta de serviço, comparada as demais;
- C11: Capacidade de receber em prazos menores que os demais;
- C12: Pulverização de clientes.

Quanto ao Desempenho, as variáveis foram:

- D1: O desempenho, nos últimos 02 anos, é melhor que de outras empresas do mesmo ramo;
- D2: Satisfação com o resultado do investimento que fiz nesta empresa;
- D3: Crescimento das vendas (se for marca própria) é satisfatório nos últimos 02 anos;
- D4: O crescimento do número de peças produzidas ao mês é satisfatório nos últimos 02 anos;
- D5: A empresa vem apresentando “crescimento” nos últimos 02 anos;
- D6: A empresa vem apresentando “redução” nos últimos 02 anos (indicador invertido);
- D7: A empresa é um caso de sucesso nos últimos 02 anos;
- D8: Probabilidade da empresa continuar existindo no longo prazo.