

## ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA RESOURCE BASED VIEW (RBV) NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Michael Samir Dalfovo<sup>1</sup>  
Mirian Magnus Machado<sup>2</sup>  
Andressa Gonçalves<sup>3</sup>  
Luana de Melo Pereira<sup>4</sup>

### RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar a influência da Resource Based View (RBV) no Desempenho Organizacional. A RBV contempla uma visão dos recursos internos da empresa e busca a avaliação destes recursos para propor estratégias para obtenção de vantagem competitiva da organização. O Desempenho Organizacional trata do uso de ferramentas para medir o desempenho da organização em diversas perspectivas, verificando o planejado versus o realizado, demonstrando a posição da empresa quanto a suas metas. Para o alcance do objetivo deste estudo, realizou-se uma pesquisa de campo, utilizando como instrumento de coleta de dados um questionário estruturado fechado, em 404 empresas de Micro, Pequeno e Médio porte. A pesquisa caracterizou-se como descritiva, com abordagem quantitativa. Foram utilizadas Análise Fatorial Confirmatória e Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados obtidos demonstram que existe influência da Resource Based View (RBV) no Desempenho Organizacional, nas empresas pesquisadas, observando-se o alto nível de importância que as empresas dão ao seu stakeholder cliente e ao seu relacionamento com ele para seu bom desempenho.

**Palavras-chave:** Visão baseada em recursos; Desempenho organizacional; Administração estratégica; Vantagem competitiva.

### ANALYSIS OF THE RESOURCE BASED VIEW (RBV) INFLUENCE ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

### ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the influence of the Resource Based View (RBV) in Organizational Performance. The RBV include an overview of the internal resources of the company and seeks to assess these resources to propose strategies for gaining competitive advantage of the organization. The Organizational Performance deals with the use of tools to measure the organization's performance from various perspectives by checking the planned versus actual, demonstrating the company's position as the goals. To reach the goal of this study, we carried out a field survey using as a data collection instrument of a structured questionnaire enclosed in 404 companies, among them, Micro, Small and Medium-sized. The research was characterized as descriptive, with quantitative approach. They were used Confirmatory Factor Analysis and Structural Equation Modeling. The results show that there is influence of the Resource Based View (RBV) in Organizational Performance in the companies surveyed, noting the high level of importance that companies give to their stakeholder client and her relationship with him for his good performance.

---

<sup>1</sup> Doutor em Administração e Turismo - Instituto Blumenauense de Ensino Superior  
msdalfovo@gmail.com

<sup>2</sup> Doutora em Ciências Contábeis e Administração Instituto Blumenauense de Ensino Superior  
mirianmagnus@gmail.com

<sup>3</sup> Mestre em Administração Instituto Blumenauense de Ensino Superior dessa.cool@gmail.com

<sup>4</sup> Graduada em Administração Instituto Blumenauense de Ensino Superior luana.d.melo@gmail.com

**Keywords:** Resource based view; Organizational performance; Strategic management; Competitive advantage.

**JEL:** M1

## 1 INTRODUÇÃO

Uma organização deve ter sua visão e missão bem definidas, para que possa definir suas metas a longo prazo e sua atuação no mercado. É preciso análises em nível micro e macroambiental, tomando conhecimento de suas forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.

Segundo Barney e Hesterly (2007), a vantagem competitiva de uma organização é alcançada quando há um diferencial que o concorrente não pode ter ou copiar. O que não pode ser ignorado, é o fato de que o concorrente pode criar uma nova estratégia para alcançar a vantagem competitiva de outro modo. Devido a isso, as organizações devem estar em constante observação do mercado e do seu negócio, verificando tendências para inovar e criar diferenciais.

Com a necessidade de estar em constante mudança para a obtenção da vantagem competitiva, tem-se a utilização da teoria da Resource Based View (RBV), a Visão Baseada em Recursos, que surgiu com o objetivo de criar ferramentas para analisar a empresa quanto a utilização de seus recursos, quais sejam: financeiros, físicos, individuais e organizacionais e, a partir dessa análise, propor estratégias para a empresa (WERNERFELT, 1984).

Barney e Hesterly (2007), descrevem o modelo VRIO, explanando que para um recurso ser estratégico, deve simultaneamente ser: valioso, raro, inimitável e organizacional. Rumelt (1984), Barney (1991) e Peteraf (1993), reúnem duas suposições e duas condições em comum que um recurso deve conter para alcançar e manter uma vantagem competitiva, são eles: a heterogeneidade, a mobilidade imperfeita, condição limites ex-post e limites ex-ante, que serão descritos ao decorrer deste estudo.

A mensuração do desempenho das organizações tem sido um assunto latente. O desempenho vem sendo observado pelo resultado do que a organização atinge em um determinado período e, é comparado o realizado com o planejado embasado em indicadores de desempenho. Segundo Takashina e Flores (1996), indicadores representam quantitativamente características de produtos e processos para que possa haver melhoria constante. Com estes indicadores se poderá verificar

a posição da empresa quanto a suas metas, dando o feedback para um replanejamento.

O objetivo geral do estudo foi analisar a influência da Resource Based View (RBV) no Desempenho Organizacional.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Com a constante mudança no ambiente, a gestão estratégica da organização faz-se necessária para que ela sobreviva e tenha uma vantagem competitiva no mercado. A visão baseada em recursos, assunto também abordado neste capítulo, faz com que a organização tenha uma perspectiva interna, enxergando os recursos disponíveis para o desempenho organizacional.

### **2.1 Resource Based View – RBV**

Uma visão contemporânea que trata os fatores internos de uma organização como itens fundamentais para a vantagem competitiva da organização, levando em consideração suas características, recursos e capacidades obtidas ao longo do tempo (FORTE; MOREIRA, 2007). Resource Based View (RBV) ou Visão Baseada em Recursos (VBR), são dois termos utilizados para tratar do mesmo assunto, nesta pesquisa será utilizado o termo Resource Based View (RBV).

A RBV nasce com o objetivo de construir ferramentas para analisar a situação da empresa em relação aos recursos utilizados por ela e, a partir dessa análise, propor estratégias para a empresa (WERNERFELT, 1984). Extraído de seus próprios recursos a fonte para a vantagem competitiva da organização.

Dentre os escritores que se destacam por estudos sobre a RBV, Barney (1991) encontra nos recursos, os atributos necessários para que eles contribuam para a vantagem competitiva da organização, o recurso deve ser Valioso, Raro, Inimitável, e Não Substituível (VRIS). Barney e Hesterly em 2007, atualizariam o modelo para modelo VRIO.

Segundo Peteraf (1993), apenas possuir um recurso superior não resultará em resultados superiores para a organização que o utiliza, para a RBV o foco deve ser na utilização deste recurso e não somente na posse dele. Uma organização que sabe extrair do recurso sua melhor utilização, provavelmente terá um melhor resultado dessa utilização.

Wernerfelt (1984), propõe algumas preocupações que se deve ter ao criar a análise que embasará a RBV na organização, são elas:

a) a análise de um recurso em uma organização, pode levar a um novo produto, quando comparado com ao produto tradicional.

b) a análise tem a visão focada em recursos que resultem em mais lucro para a organização.

c) a estratégia deve explorar recursos existentes na organização, com o desenvolvimento de novos recursos.

d) aquisições podem ser chamadas de compra de recursos.

Uma organização pode ser compreendida como a união de recursos aplicados de forma produtiva para gerar capital. Em geral, os estudos na área de RBV tendem a classificar os recursos em partes: tangíveis e intangíveis (FERNANDES; et al., 2006). Na figura 1, conforme Wernerfelt (1984), a separação de recursos tangíveis e intangíveis de uma organização.

Figura 1- Separação de Recursos

<b>Tangíveis</b>	<b>Intangíveis</b>
Recursos físicos	Recursos organizacionais
Instalações e planta	Conhecimento técnico de mercado
Equipamentos e máquinas	Sistemas de informação e banco de dados
Matéria-prima	Cultura organizacional
Recursos financeiros	Processos produtivos e gerenciais
Capital financeiro e contábil	P&D
Acesso ao crédito	Recursos Humanos
Recursos legais	Recursos relacionais
Contratos	Reputação da empresa
Propriedade intelectual	Canal de distribuição
Acordo e licenças	Relacionamentos cooperativos

Fonte: Adaptado de Wernerfelt (1984)

Para Dierckx e Cool (1989), os ativos intangíveis são fundamentais para a diferenciação da organização no mercado, isso devido a sua singularidade. Em geral, os ativos tangíveis, desde que se tenha recurso financeiro, podem ser

adquiridos com facilidade, o que os faz perder a raridade, já os ativos intangíveis, são de posse de uma organização apenas, sendo acumulados com o tempo, tendo cada organização os seus ativos intangíveis. Criar valor com os ativos intangíveis, é importante para que a empresa possa administrar seu planejamento estratégico, pois sabe o que quer gerir (KAYO, 2006).

Barney e Hesterly (2007) tratam dos recursos de modo mais abrangente, descrevendo os recursos, como ativos de uma organização. São eles (Vide Figura 2):

Figura 2 - Categoria de Recursos Organizacionais

<b>Categoria de Recursos</b>	<b>Descrição</b>
Financeiros	Valores reunidos através de sócios, acionistas, entre outros.
Físicos	São as máquinas, equipamentos, terrenos da organização, entre outros.
Individuais	Trata das experiências dos colaboradores da organização, habilidades, entre outros.
Organizacionais	Trata da convivência das pessoas na organização, sua interação, hierarquia, planejamento da organização, sistemas de coordenação e controle.

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2007)

A competência é resultado da união de recursos dirigidos para atingir um nível de performance em alguma atividade e não a utilização de um recurso separadamente (MILLS, 2002). Uma organização irá adquirir vantagem competitiva se implementar estratégias voltadas à criação de valor não criadas pelo concorrente (BARNEY, 1991).

Os recursos são os determinantes dos ganhos e a vantagem competitiva de uma organização (DIERICKX; COOL, 1989; BARNEY, 1991). Para Barney (1991), não são todos os recursos que geram altos níveis de ganho para a organização e mesmo quando geram, em alguns casos são facilmente copiados por outras organizações, sendo assim, nem todos os recursos são estratégicos. Para que sejam estratégicos, devem ser simultaneamente: valiosos, raros, inimitáveis e organizacionais, chamado modelo VRIO (BARNEY; HESTERLY, 2007).

a) recursos valiosos: são os recursos que permitem a uma empresa implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia, aproveitando as oportunidades ou neutralizando ameaças. Um recurso pode ser caracterizado como

de valor, se ele trazer para a organização, aumento de receita ou diminuição de custos.

b) recursos raros: recursos assim, são atípicos no mercado, poucas organizações o tem, o que pode gerar vantagem competitiva para a organização. Mesmo sendo raro, somente será vantagem competitiva se a organização não tem de enfrentar uma desvantagem de custo para obtê-los, comparado a outras organizações que já a possuem.

c) recursos inimitáveis: são recursos valiosos e raros, mas que as empresas que não os possuem não podem obtê-los ou imitá-los facilmente. Este recurso também não deve possuir um equivalente a ele para que seja substituído, quando há a substituição por um outro recurso, este se torna uma ameaça à vantagem estratégica, tornando o recurso original obsoleto.

d) recursos organizacionais: a organização deve ser organizada com seus recursos, para que consiga explorá-los da melhor forma. A possibilidade de aproveitamento dos recursos é maior se a organização tiver sua estrutura (políticas, hierarquia, controles, entre outros) bem estabelecida.

A primeira condição para que um recurso alcance a vantagem competitiva são os limites ex-post, segundo Rumelt (1984) são recursos que mesmo depois de se obter ganho com ele, sua heterogeneidade é preservada. Além disso, Peteraf (1993) afirma que se deve criar um mecanismo de preservação, protegendo o recurso de imitações ou competições no mercado.

Outra condição são os limites ex-ante afirma que a organização deve certificar-se de que os ganhos não sejam absorvidos pelos custos, pois o resultado econômico depende não só do ganho com a vantagem, mas também do custo para implementá-la (BARNEY, 1991). Um recurso rentável gerará mais valor quando o custo para a sua implementação for baixo e também a competição por ele, pois a competição poderia gerar possíveis perdas de lucros envolta do recurso (PETERAF, 1993). Para Barney (1991) as imperfeições do mercado fazem com que haja a concorrência pelo recurso, permitindo que a organização obtenha uma vantagem sobre o concorrente. Pois sem essas imperfeições, não haveria ganhos expressivos entre as organizações (PETERAF, 1993).

## **2.2 Desempenho organizacional**

Ferramentas de controle de desempenho tem sido utilizada desde muito tempo, mas foi com o surgimento das grandes indústrias que a avaliação do desempenho ganhou maior valor. No decorrer do século vinte, as organizações passaram de medir o desempenho nos tempos e movimentos dos empregados para medir a sua real contribuição para o desempenho da organização, de forma geral (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Segundo Fernandes e outros (2006), desempenho, é resultado do que a organização atinge em um determinado período, é comparar o realizado com o planejado. Para Martins e Neto (1998), tradicionalmente a medida de desempenho se ocupa em medir a utilização de recursos, medindo a produtividade, custo padrão, retorno sobre investimento, entre outros. Essa medição já não é mais tão adequada nos dias atuais, visto o ambiente em constante mudança e competitividade entre organizações.

Para Kaplan (1984), o fato de a medição tradicional não atender as necessidades organizacionais, é que se baseia na administração científica do século vinte, quando os produtos tinham um alto nível de uso de mão de obra envolvida na produção e não tinham uma padronização e produção em massa.

Usa-se para a medição do desempenho os indicadores, segundo Takashina e Flores (1996), indicadores representam quantitativamente características de produtos e processos para que possa haver melhoria constante. Com estes indicadores se poderá verificar a posição da empresa quanto a suas metas, dando o feedback para um replanejamento.

É necessário para a organização saber o que quer medir, definindo assim, quais são os indicadores mais adequados para si, e então desdobrá-los em macro e micro processos, sabendo assim, em qual processo ou atividade há faltas, pontos críticos que podem estar afetando o desempenho da organização (MARTINS; NETO, 1998). Para os autores, os indicadores de desempenho devem ser de conhecimento de todos na organização, sendo assim, todos saberão agir de acordo com o resultado atingido da organização.

Para Sink (1991), as mudanças que ocorrem no ambiente, exigem que as organizações alterem o que e como fazem suas medidas, e também como usam

suas medições, as mudanças forçam as organizações a reexaminar paradigmas que envolvem as questões de medição.

As organizações da atualidade, precisam de ferramentas de desempenho em todos os níveis, desde corporativo ao individual, pois o desempenho da organização não depende só das habilidades pessoais, mas sim do conjunto das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996).

Kaplan e Norton (1997) são autores importantes considerados na academia, em se tratando de Desempenho Organizacional. Eles sugerem uma proposta bem aceita organizacionalmente que é o Balanced Scorecard – BSC, esta ferramenta é aplicada em função da organização, de seus objetivos. Para que funcione bem, deve estar integrada à gestão da organização, deve dar clareza à visão e missão da organização, a estratégia deve ser divulgada a todos da organização, as metas devem estar alinhadas com os setores da organização podendo haver recompensas para o atingimento da meta, deve ser revisado periodicamente fornecendo o feedback dos resultados (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC mede o desempenho sob quatro perspectivas, a perspectiva financeira, a perspectiva dos clientes, a perspectiva dos processos internos da empresa e a perspectiva da aprendizagem e crescimento. A seguir, segundo Kaplan e Norton (1997), uma definição para cada uma delas:

a) perspectiva financeira: tem como objetivo, verificar se as estratégias da organização estão contribuindo para o crescimento financeiro da organização. Para cada fase da vida da organização, uma medida deve ser tomada, afim de otimizar o aproveitamento dos recursos financeiros.

b) perspectiva dos clientes: o desempenho sob o ponto de vista do cliente tem se tornado cada vez mais comum no meio organizacional. As organizações têm suas medidas de desempenho ligadas à satisfação, fidelidade, retenção do cliente, entre outros. Dentre os indicadores, os mais comuns, são: participação de mercado, captação de clientes, retenção de clientes, satisfação do cliente e lucratividade por cliente.

c) perspectiva dos processos internos da empresa: são as atividades desenvolvidas dentro da organização, na avaliação dessas atividades, pode-se identificar bons processos ou processos que contenham falhas. Há três fases desta

perspectiva, inovação: que trata da criação de produtos ou serviços que suprirão necessidades de clientes. Operações: diz respeito ao processo de transformação do produto até a entrega ao cliente. Pós-venda: é a verificação da satisfação do cliente após a entrega do produto ou serviço para ele.

d) perspectiva da aprendizagem e crescimento: esta perspectiva dá suporte as outras três citadas anteriormente, ela oferecerá a infraestrutura necessária para atingir as metas estabelecidas. Dentro desta perspectiva há três separações, a primeira é capacidade dos funcionários, a organização deve contratar um colaborador afim de ter proveito de sua criatividade e não apenas para executar tarefas específicas e sem inovação. Sistemas de inovação: para o bom desempenho da organização, é necessário que seus colaboradores tenham informações sadias referente a clientes, processos internos e resultados de suas ações. Outra separação é a da motivação, empowerment e alinhamento: os colaboradores da organização devem estar motivados a trabalhar, devem ter um certo poder de decisão sobre suas atividades.

Para Oliveira Sobrinho (2006), classifica-se e mensura-se o Desempenho Organizacional pelos fatores: Financeiro, Clientes, Recursos Humanos, Recursos Físicos, Outros Tipos de Controle. Kaplan e Norton (1997) sugerem que haja uma relação entre as perspectivas, para que haja maior desempenho entre os envolvidos organização.

Outros escritores que em algum ponto discordam do BSC sugerem outros tipos de indicadores de desempenho, são eles, Cupello (1994), Harrison & Meng, (1995); De Toni et al (1995); e Takashina e Flores (1996). Vide Figura 3 a seguir.

Figura 3 - Autores e Sugestão de Indicadores de Desempenho

Autor	Indicador de desempenho
Cupello (1994)	Propõe que o desempenho organizacional é resultado de quatro fatores: foco nos clientes, melhoria contínua, envolvimento dos fornecedores e <i>empowerment</i> dos empregados.
Harrison e Meng (1995)	Tem os custos da qualidade total como elemento principal para medir o desempenho da qualidade. Os custos da qualidade são formados pelos custos de gestão da qualidade (prevenção, avaliação e melhoria), pelos custos dos desvios da qualidade esperada (falhas internas e falhas externas) e pelos custos intangíveis da qualidade (empregados, clientes e melhoria).
Toni et al. (1995)	Apresentam um modelo que avalia o nível e os resultados de desempenho da qualidade. A qualidade total ofertada é medida em termos da posição na cadeia de valor que os departamentos se situam: entrada (qualidade dos fornecedores e desempenho na entrega), processamento (desempenho da qualidade do projeto do produto, da engenharia de processo e da manufatura) e saída (desempenho da qualidade de vendas e da distribuição).
Takashina e Flores (1996)	Os indicadores de desempenho são propostos para medir o desempenho em áreas chave do negócio: clientes, mercados, produtos, processos, fornecedores, recursos humanos e comunidade e sociedade.

Fonte: Adaptado de Martins e Neto (1998)

Independentemente de que maneira se usa para medir, para Takashina e Flores (1996), os indicadores de desempenho da qualidade precisam ter:

- a) uma forma de cálculo bem explícito e, sempre que possível, simplificado;
- b) uma periodicidade de coleta de dados;
- c) um responsável pela coleta de dados;
- d) uma divulgação para a melhoria;
- e) uma integração com quadros de gestão à vista ou com sistema de informação gerencial, quando eles existirem.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta etapa apresentam-se as vias percorridas para a investigação da questão-problema e cumprimento dos objetivos propostos, demonstrando o modo de escolha da amostra selecionada estudada e a forma como os dados foram coletados e analisados.

Quanto ao objetivo, caracteriza-se esta pesquisa como descritiva. Para Gil (1999) a pesquisa descritiva tem como alvo a descrição das características de determinada população ou a análise de relações entre variáveis. Faz o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como por exemplo questionário e observação sistemática.

O presente estudo tem abordagem quantitativa, que para Creswell (2010) envolve estágios de coleta, análise, interpretação e redação dos resultados de um determinado estudo. A pesquisa quantitativa visa testar teorias objetivas, analisando a relação entre as variáveis, que por sua vez podem ser medidas por instrumentos, sendo analisados por meio de procedimentos estatísticos os dados numéricos.

Uma variável refere-se a um aspecto ou atributo de um indivíduo ou de uma organização conforme Creswell (2010), podendo ser mensurada ou observada por meio de estudos. Esse estudo possui o intuito de trabalhar a relação entre variáveis independentes e dependentes, mais especificamente: Resource Based View (RBV) e Desempenho Organizacional.

A população abordada para a obtenção da resposta da questão problema deste estudo são as Empresas de Micro, Pequeno e Médio porte, entre essas empresas encontram-se, comércios, prestadoras de serviço e indústrias. A amostra selecionada para este estudo é amostra não probabilística por conveniência. Barbetta (2007) descreve que esse tipo de amostragem se dá pelo fácil acesso aos respondentes pois são aqueles que contribuir e representar a população da pesquisa.

A pesquisa foi respondida por abordagem pessoal, meio eletrônico (e-mail) ou contato telefônico. Considera-se para a pesquisa uma população infinita, utilizando-se o cálculo apresentado por Barbetta (2002), com erro amostral de 5%. Conforme a seguir.

$$No = 1 / e^2 \rightarrow No = 1 / (5\%)^2 \rightarrow No = 1 / 0,0025 \rightarrow No = 400 \text{ respondentes}$$

A pesquisa contou efetivamente com 404 respondentes, atendendo ao erro amostral de 5%. A seguir, apresenta-se o instrumento de coleta de dados.

No presente estudo, foi utilizado como instrumento de pesquisa o questionário estruturado fechado e, para tanto foi utilizado o método survey com um questionário adaptado de Pavão; Sehnem; Hoffmann (2011), Vieira (2014), Henckels (2015) para Resource Based View e Oliveira Sobrinho (2006), com o para o Desempenho Organizacional.

O questionário para Resource Based View (RBV) possui trinta questões e foi utilizado a escala Likert com sete pontos, sendo de 1 para baixa importância a 7 para alta importância. Para o questionário de Desempenho Organizacional aplicou-

se vinte e duas questões utilizando a escala Likert com sete pontos, sendo de 1 para péssimo desempenho a 7 para excelente desempenho.

Para a realização desta pesquisa, coletaram-se informações e realizou-se análise estatística descritiva. Creswell (2010) explana que a análise descritiva dos dados, são as variáveis de um estudo que demonstram resultados por meio das médias e desvio padrão.

Os dados coletados foram inicialmente tabulados e tratados com suporte do software Excel. Posteriormente, ocorreu a importação da base dos dados para o software SPSS onde foi possível a análise estatística descritiva de Média e, Desvio Padrão.

Posteriormente à fase estatística descritiva, ocorreu a fase de análise multivariada dos dados. Devido ao instrumento já estar validado, decidiu-se pela análise fatorial confirmatória, de modo a identificar as variáveis que compõem cada dimensão desse estudo. A Análise Fatorial Confirmatória (AFC), que serve também para exclusão das questões que não possuam significância para o Modelo Estrutural (HAIR JR, et al., 2009).

Na fase da análise fatorial confirmatória é necessário analisar caminhos estruturais com indicadores como Erro-padrão, t-values, coeficientes padronizados, regressão (R<sup>2</sup>). Além disso, é importante considerar os índices de ajuste do modelo proposto no estudo como GFI, AGFI, Chi-Quadrado sobre Graus de Liberdade, PNFI, TFI, CFI, RSMR, RMSEA.

Para confirmar se há relação de influência da variável independente Resource Based View (RBV) para variável dependente Desempenho Organizacional (DO) fez-se a Modelagem de Equações Estruturais (MEE). Essa técnica observa a regressão das diversas variáveis independentes, formadas pela análise fatorial, sobre as variáveis dependentes.

A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) possibilita ao pesquisador a inclusão em um único modelo, diferentes relações de dependências relacionadas entre si, a partir de uma abordagem confirmatória na análise estrutural teórica de um fenômeno específico. Este método admite que seja realizada uma avaliação da contribuição de cada item da escala analisando a confiabilidade das relações entre as variáveis, independentes ou dependentes (HAIR Jr. et al., 2005).

## **4 ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 Mensuração dos fatores que compõem a Resource Based View (RBV)**

A seguir, são analisados média e desvio padrão para cada bloco de questões efetuadas na pesquisa deste estudo. A média demonstrará a tendência de opinião dos respondentes da pesquisa, o desvio padrão apontará a divergência ou concordância de opinião dos respondentes quanto à média.

Pode-se verificar que se tratando de recurso físico, o que obteve a maior importância foi o RECF02 com 6,02 de média, que se refere a produtos/serviços que a empresa oferta, obtendo também o menor desvio padrão de 0,996, significando que os respondentes das questões têm concordância quanto ao nível de importância dos produtos/serviços que a empresa oferta dentre os itens do recurso físico da sua empresa.

Com a menor média, verificou-se o RECF04 com 5,28 que trata das tecnologias adotadas para todos os processos que envolvam gestão. Se tratando da questão que mais diverge entre as respostas apresentadas, com desvio padrão de 1,529, está a RECF07 que trata da preocupação com o meio ambiente, demonstrando divisão de opiniões quanto a esse assunto.

Em relação a recursos humanos, o que obteve a maior importância foi o RECH12 com 5,97 de média, que se refere a qualidade dos serviços prestados aos clientes, obtendo também o menor desvio padrão, com 1,133 significando que os respondentes das questões têm concordância quanto ao nível de importância deste item do recurso humano. Com a menor média, 4,87, verificou-se o RECH06, que trata dos treinamentos oferecidos pela empresa, esta questão também apresenta o maior desvio padrão entre as questões abordadas, sendo de 1,774, significando que mesmo sendo a menor média, esta questão apresenta respostas bastante divergentes, dividindo opiniões entre os respondentes.

Em relação a recursos organizacionais, o item mais importante foi o RECO11 com 6,22 de média, tratando-se da ética e respeito ao cliente, obtendo também o menor desvio padrão, com 1,077 significando que os respondentes das questões têm concordância quanto ao nível de importância deste item do recurso organizacional.

Com a menor média está a questão RECO04 com 5,10, esta questão trata de manuais, fichas técnicas, instruções de trabalho para as atividades realizadas, sendo também desta questão, o maior desvio padrão entre as questões abordadas, de 1,553, significando que mesmo sendo a menor média, há divergência de opinião entre os respondentes.

Com as três maiores médias encontradas no bloco de questões de Resource Based View (RBV) deste estudo, que foram, produtos/serviços que a empresa oferta, qualidade dos serviços prestados aos clientes e ética e respeito ao cliente, pode-se verificar a importância que as empresas tem dado ao seu stakeholder cliente, que independentemente da área do seu recurso (físico, humano ou organizacional), todos devem ter como objetivo de seu trabalho, a preocupação/cuidado com o cliente. Criar valor com os ativos intangíveis, é importante para que a empresa possa administrar seu planejamento estratégico, pois sabe o que quer gerir (KAYO, 2006).

Com o objetivo de verificar a unidimensionalidade e a validade convergente da Resource Based View (RBV), bem como discernir quais variáveis permanecem no modelo proposto, ou que possam representá-lo melhor, objetivou-se esta análise. Para este fim é habitualmente aplicada a técnica de Análise Fatorial Confirmatória (AFC), que serve também para exclusão das questões que não possuam significância para o Modelo Estrutural (HAIR JR, et al., 2009).

Foi realizada a técnica de purificação das questões, em todas as variáveis da Dimensão Resource Based View (RBV). A purificação ocorreu para obtenção de um modelo de mensuração que apresente níveis desejáveis ou aceitáveis de validade e confiabilidade das questões. Para tal, se realizou a Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

#### a) Recursos Físicos

No ajuste e validação individual da variável Recursos Físicos, as cargas fatoriais padronizadas requerem que os indicadores sejam estatisticamente significativos, pois nesta fase o objetivo é purificar a escala de medidas.

O Modelo de mensuração final da dimensão Recursos Físicos com suas respectivas cargas fatoriais padronizadas acima de 0,5, destacou-se com a maior carga fatorial, a questão RECF03 com 0,76 de carga, que trata dos equipamentos que a empresa possui e com a menor carga, a questão RECF07 com 0,50 de carga,

que trata de preocupação com o meio ambiente, esta questão chegou ao limite mínimo de aceitação de carga fatorial, sugere-se rever essa questão para aprimoramento do modelo.

Com relação ao ajustamento do modelo, de acordo com sugestões dos índices de modificação, disponíveis no próprio software estatístico SPSS, por meio do plug-in AMOS, foram feitas inclusões de correlações entre variáveis. Assim, os indicadores de ajustamento absoluto: Chi2/GL apresentaram índice de 7,558, ficando superior ao desejável de  $\leq 5$  (HAIR JR, et al., 2009).

O índice de qualidade do ajuste (GFI) foi de 0,933 estando em conformidade ao recomendado para este indicador de  $>0,9$  (HAIR JR, et al, 2009), e o indicador Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA) ficou com índice de 0,128 superior ao esperado de  $<0,10$  (HAIR JR, et al, 2009).

Com relação aos indicadores de ajustamento incremental todos devem apresentar valores acima de 0,90 (HAIR JR, et al, 2009). O Ajuste Normalizado (NFI) apresentou valor 0,881; o indicador ajustado de qualidade do ajuste (AGFI) foi de 0,865; o Índice de Tucker Lewis (TLI) 0,842 e o Índice de ajuste comparativo (CFI) 0,894. Verifica-se que os índices de ajuste incremental estão em nível aceitável baseando-se no indicado.

No que tange aos índices de ajuste parcimonioso utilizou-se o índice de Ajuste Normalizado de Parcimônia (PNFI) que apresenta índice de 0,597 estando dentro do esperado no intervalo de  $>0$  e  $<1$  (HAIR JR, et al, 2009).

#### b) Recursos Humanos

A dimensão Recursos Humanos teve suas respectivas cargas fatoriais padronizadas acima de 0,6. Com a maior carga fatorial destacou-se a questão RECH08 com 0,83 de carga, que trata de Incentivos ao crescimento profissional, e com a menor carga está a questão RECH01 com 0,63 de carga, que diz respeito ao Trabalho em equipe.

Os indicadores de ajustamento absoluto Chi2/GL apresentaram índice de 10,331, ficando superior ao esperado de  $\leq 5$  (HAIR JR, et al., 2009). O índice de qualidade do ajuste (GFI) foi de 0,782 estando inferior ao recomendado para este indicador de  $>0,9$  (HAIR JR, et al, 2009), e o indicador Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA) ficou com índice de 0,152 superior ao esperado de  $<0,10$  (HAIR JR, et al, 2009).

Com relação aos indicadores de ajustamento incremental todos devem apresentar valores acima de 0,90 (HAIR JR, et al., 2009). O Ajuste Normalizado (NFI) apresentou valor 0,833; o indicador ajustado de qualidade do ajuste (AGFI) foi de 0,685; o Índice de Tucker Lewis (TLI) 0,812 e o Índice de ajuste comparativo (CFI) 0,847. Verifica-se que os índices de ajuste incremental estão todos abaixo do indicado.

No que tange aos índices de ajuste parcimonioso utilizou-se o índice de Ajuste Normalizado de Parcimônia (PNFI) que apresenta índice de 0,682 estando dentro do esperado no intervalo de  $>0$  e  $<1$  (HAIR JR, et al., 2009).

No caso dos índices de ajuste dos Recursos Humanos, sugere-se que o Modelo seja revisado em futuras pesquisas, de forma que sejam considerados os índices de modificação propostos pelo próprio software SPSS, plug-in AMOS, na Caixa de Saída (Outputs).

#### c) Recursos Organizacionais

O Modelo de mensuração final da dimensão Recursos Organizacionais teve suas respectivas cargas fatoriais padronizadas acima de 0,5. Com a maior carga fatorial está a questão RECO08 com 0,76 de carga, que trata da capacidade de inovação da empresa e com a menor carga está a questão RECO09 com 0,58 de carga, que aborda o acesso aos gerentes e diretores da empresa.

Para os indicadores de ajustamento absoluto: Chi<sup>2</sup>/GL apresentaram índice de 7,208, ficando superior ao esperado de  $\leq 5$  (HAIR JR, et al., 2009). O índice de qualidade do ajuste (GFI) foi de 0,866 estando inferior ao recomentado para este indicador de  $>0,9$  (HAIR JR, et al., 2009), e o indicador Root Mean Square Error of Aproximation (RMSEA) ficou om índice de 0,124 superior ao esperado de  $<0,10$  (HAIR JR, et al., 2009).

O Ajuste Normalizado (NFI) apresentou valor 0,845; o indicador ajustado de qualidade do ajuste (AGFI) foi de 0,799; o Índice de Tucker Lewis (TLI) 0,829 e o Índice de ajuste comparativo (CFI) 0,863. Verifica-se que os índices de ajuste incremental, com exceção do CFI, estão todos abaixo do indicado. Para o índice de Ajuste Normalizado de Parcimônia (PNFI) o resultado apresenta índice de 0,676 estando dentro do esperado no intervalo de  $>0$  e  $<1$  (HAIR JR, et al, 2009).

Perante os índices apresentados, os resultados apontam que as medidas das variáveis Recursos Físicos, Humanos e Organizacionais, na amostra testada,

apresentam na sua maioria índices diferentes do esperado, sugere-se que este modelo seja revisto, adequando as questões para melhor análise. Mesmo assim, optou-se por prosseguir com a análise conforme variáveis apresentadas nos estudos de Vieira (2014) e Henckels (2015).

Analisando a dimensão final da Resource Based View (RBV), os índices dos coeficientes padronizados, bem como as relações da Resource Based View (RBV), validam as relações propostas no modelo de Resource Based View (RBV). Em todas as dimensões se obteve cargas fatoriais: 0,80, 0,92 e 0,95, superando o recomendado que é 0,6.

Com a maior carga fatorial está a variável Recurso Organizacional, com índice de 0,95, sendo assim é a variável que mais contribui para o modelo de RBV composto. Isso pode estar relacionado ao fato de que, esta variável abrange áreas mais amplas e intangíveis da organização, não tão restrito como recursos físicos ou humanos. A segunda carga fatorial mais alta foi de 0,92, que se trata de Recursos Humanos, abordando questões como treinamento, relacionamento, ambiente, qualidade dos serviços, entre outros. Com a menor carga fatorial, está Recursos Físicos, com índice de 0,80, trata de instalações da empresa, tecnologias, produtos e serviços, entre outros. Mesmo sendo a menor carga, é uma carga com bastante representatividade e contribui para o modelo composto.

Em relação ao ajustamento do modelo, de acordo com sugestões dos índices de modificação, disponíveis no próprio software estatístico SPSS, por meio do plugin AMOS, foram feitas inclusões de correlações entre variáveis. Assim, os indicadores de ajustamento absoluto: Chi2/GL apresentaram índice de 5,068, ficando pouco acima ao esperado de  $\leq 5$  (HAIR JR, et al, 2009). O índice de qualidade do ajuste (GFI) foi de 0,680 estando inferior ao recomendado para este indicador de  $>0,9$  (HAIR JR, et al, 2009), e o indicador Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ficou com índice de 0,100 estando como o aceitável de  $<0,10$ .

Com relação aos indicadores de ajustamento incremental todos devem apresentar valores acima de 0,90 (HAIR JR, et al, 2009). O Ajuste Normalizado (NFI) apresentou valor 0,746; o indicador ajustado de qualidade do ajuste (AGFI) foi de 0,630; o Índice de Tucker Lewis (TLI) 0,766 e o Índice de ajuste comparativo (CFI) 0,784. Verifica-se que os índices de ajuste incremental estão todos acima abaixo do

indicado. No que tange aos índices de ajuste parcimonioso utilizou-se o índice de Ajuste Normalizado de Parcimônia (PNFI) que apresenta índice de 0,689 estando dentro do esperado no intervalo de  $>0$  e  $<1$  (HAIR JR, et al., 2009).

Após a apresentação dos indicadores e seus respectivos índices, se verifica que as medidas das variáveis na amostra testada devem ser revisadas para estudos futuros no modelo de mensuração para o constructo e ainda mensurar os fatores que compõem a Resource Based View (RBV) nas Micro, Pequenas e Médias empresas.

O Diagrama de Caminhos do Modelo Estrutural, onde vale ressaltar que os valores p, em todas as relações, se demonstraram significativos ao nível de 0,000(\*\*\*\*). Além disso, todos os coeficientes de explicação, (R<sup>2</sup>) tiveram valores acima de 50%.

#### **4.2 Mensuração dos fatores que compõem o desempenho organizacional**

A seguir, serão analisados média e desvio padrão para cada bloco de questões efetuadas na pesquisa deste estudo. A média demonstrará a tendência de opinião dos respondentes da pesquisa, o desvio padrão apontará a divergência ou concordância de opinião dos respondentes quanto à média.

Verifica-se que referente ao desempenho financeiro, a questão com maior média foi a DFin03 com 5,19 de média, que trata da avaliação do desempenho com relação a faturamento, demonstrando um alto nível de excelência no desempenho com relação ao faturamento nas empresas abordadas, obtendo também o menor desvio padrão, com 1,168, significando que os respondentes das questões, têm concordância quanto ao nível de desempenho, em relação ao desempenho financeiro de sua empresa.

Com a menor média, 4,99, verificou-se a questão DFin01, que trata da avaliação do desempenho com relação à rentabilidade, fazendo assim um contraste com a questão DFin03 de desempenho em faturamento, que obteve a maior média, ou seja, mesmo um alto nível de excelência no faturamento, sua rentabilidade não se mostra tão boa. Em relação à questão que mais diverge entre as respostas apresentadas, com desvio padrão de 1,281, está a DFin04 que trata da avaliação do desempenho com relação a investimento e patrimônio.

Referente ao desempenho em relação aos clientes, a questão com maior média foi a DCli04 com 5,67 de média, que trata da avaliação do desempenho com relação ao relacionamento com o cliente, obtendo também o menor desvio padrão, com 1,293, significando que os respondentes das questões, têm concordância quanto ao nível de desempenho, em relação ao seu relacionamento com o cliente.

Faz se aqui uma analogia com a questão de RBV – Recursos Organizacionais, onde a questão de ética e respeito ao cliente foi elencada como mais importante obteve e o menor desvio padrão, tendendo a demonstrar que as empresas se preocupam com o relacionamento que tem o cliente.

Em relação à menor média, está a questão Dcli03 com 5,02, esta questão diz respeito ao desempenho com relação a número de captação de clientes. Se tratando da questão que mais diverge entre as respostas apresentadas, encontra-se a questão DCli02 com desvio padrão de 1,496, que trata da avaliação do desempenho com relação número reclamações.

A que se refere ao desempenho em relação aos recursos humanos, a questão com maior média foi a DHum04 com 5,24 de média, esta questão está relacionada ao desempenho com relação a produção individual, obtendo também o menor desvio padrão, com 1,379, significando que há concordância entre os respondentes das questões, quanto ao nível de excelência no desempenho em relação a produção individual.

Quanto a menor média, foi atribuída à questão DHum02 com 4,31, indicando um desempenho ruim em número de treinamentos, esta questão também apresenta o maior desvio padrão entre as questões abordadas, sendo de 1,671, significando que mesmo sendo a menor média, esta questão apresenta respostas bastante divergentes entre os respondentes.

Os dados de Recursos Humanos são análogos a questão de treinamentos demonstrada em RBV – Recursos Humanos, pois em ambas a questão de treinamentos apresenta a menor média e divergência entre os respondentes, levando a acreditar que, se a empresa não acredita que treinamento para seus colaboradores seja importante, logo, seu desempenho no número de treinamentos também não será bom, mas devido a divergência de opiniões em ambos os resultados, sugere-se apurar esse estudo em uma próxima pesquisa, refinando essas questões para melhor entendimento.

Em relação a desempenho em relação ao recurso físico, a questão que obteve a maior média foi a DFis01 com 5,59 de média, que se refere ao desempenho com relação a qualidade dos produtos/serviços, porém seu desvio padrão foi de 1,166 que não é o menor, significando que há uma divergência considerável entre as respostas dos respondentes no que se refere ao desempenho em relação a essa questão.

O menor desvio padrão foi identificado na questão DFis04 com 1,160, que se refere ao desempenho em relação as instalações do negócio, mesmo esta questão não ser a com maior média, pois ficou em 5,09, os respondentes concordam no grau de desempenho associado a esta questão. Com a menor média, verificou-se o DFis03 com 5,00 que trata do desempenho com relação a percentual de erros ou perdas no processo.

Em se tratando da questão que mais diverge entre as respostas apresentadas, com desvio padrão de 1,374, está a DFis05 que trata do desempenho com relação a tecnologia. Verifica-se que há relação entre os Recursos Físicos na questão de produtos/serviços que a empresa oferta e Desempenho Físico se refere a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, a empresa acredita na importância e no bom desempenho na qualidade do seu produto ou serviço.

Referente ao desempenho em relação a outros tipos de controle, como inovação de produtos e serviços, tempo de entrega, fidelidade dos clientes e planejamento orçamentário, a questão que obteve a maior média foi a DOut03 com 5,64 de média, que se refere ao desempenho com relação a fidelidade dos clientes, porém seu desvio padrão foi de 1,201 que não é o menor, significando que há uma divergência considerável entre as respostas dos respondentes no que se refere ao desempenho em relação a essa questão.

O menor desvio padrão ficou com a questão DOut01 com 1,188, que se refere ao desempenho em relação a inovação de produtos e serviços, mesmo esta questão não ser a com maior média, pois ficou em 5,24, os respondentes concordam no grau de desempenho associado a esta questão. Com a menor média, verificou-se o DOut04 com 5,12 de média, que trata do desempenho com relação ao planejamento orçamentário, obtendo também o maior desvio padrão, com 1,287, significando que nesta questão não há concordância entre os respondentes das questões, ou seja, pode não haver planejamento orçamentário, ou haver, mas não ser bem executado,

sugere-se apurar esse estudo em uma próxima pesquisa, refinando essas questões para melhor entendimento.

Foi realizada a técnica de Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

a) Financeiro

No ajuste e validação individual da variável Financeiro, as cargas fatoriais padronizadas requerem que os indicadores sejam estatisticamente significativos, pois nesta fase o objetivo é purificar a escala de medidas.

O Modelo de mensuração final da dimensão Financeiro com suas respectivas cargas fatoriais padronizadas acima de 0,7. A questão DFin03 com 0,87 de carga, é a questão com maior carga fatorial está trata de desempenho em relação ao faturamento, e com a menor carga fatorial está a questão DFin04 com 0,68 de carga, que trata do desempenho com relação a Investimento e patrimônio. Considerou-se também, além das cargas fatoriais as medidas de ajustamento: absoluto, incremental e parcimonioso.

Os indicadores de ajustamento absoluto: Chi<sup>2</sup>/GL apresentaram índice de 5,597, ficando superior ao esperado de  $\leq 5$  (HAIR JR, et al., 2009). O índice de qualidade do ajuste (GFI) foi de 0,972 estando superior ao recomendado para este indicador de  $>0,9$  (HAIR JR, et al., 2009), e o indicador Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ficou om índice de 0,107 dentro do esperado de  $<0,10$ .

Com relação aos indicadores de ajustamento incremental todos devem apresentar valores acima de 0,90 (HAIR JR, et al., 2009). O Ajuste Normalizado (NFI) apresentou valor 0,972; o indicador ajustado de qualidade do ajuste (AGFI) foi de 0,915; o Índice de Tucker Lewis (TLI) 0,954 e o Índice de ajuste comparativo (CFI) 0,977. Verifica-se que os índices de ajuste incremental estão todos acima do indicado.

No que tange aos índices de ajuste parcimonioso utilizou-se o índice de Ajuste Normalizado de Parcimônia (PNFI) que apresenta índice de 0,486 estando dentro do esperado no intervalo de  $>0$  e  $<1$  (HAIR JR, et al., 2009).

Frente aos índices apresentados, os resultados apontam que as medidas da variável Financeiro, na amostra testada, representam relações entre as variáveis, sugerindo a confirmação deste modelo de mensuração para o constructo.

#### b) Clientes

O Modelo de mensuração final da dimensão Cliente com suas respectivas cargas fatoriais padronizadas acima de 0,5. Com a maior carga fatorial está a questão DCli03 com 0,83 de carga, que trata do desempenho com relação a número de captação de clientes, e com a menor carga está a questão DCli02 com 0,52 de carga, que diz respeito ao desempenho com relação número reclamações.

Considerou-se também, além das cargas fatoriais, as medidas de ajustamento: absoluto, incremental e parcimonioso. Apresenta-se os índices encontrados de ajuste do modelo desta dimensão.

A questão DCli02, que está relacionada ao desempenho quanto ao número de reclamações chegou bem próximo ao limite mínimo de aceitação de carga fatorial, sugere-se rever essa questão para aprimoramento do modelo.

Os indicadores de ajustamento absoluto: Chi<sup>2</sup>/GL apresentaram índice de 5,916, ficando superior ao esperado de  $\leq 5$  (HAIR JR, et al., 2009). O índice de qualidade do ajuste (GFI) foi de 0,985 estando adequado ao recomendado para este indicador de  $>0,9$  (HAIR JR, et al, 2009), e o indicador Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ficou com índice de 0,110 próximo do esperado de  $<0,10$  para 95% de confiança.

Com relação aos indicadores de ajustamento incremental todos devem apresentar valores acima de 0,90 (HAIR JR, et al., 2009). O Ajuste Normalizado (NFI) apresentou valor 0,979; o indicador ajustado de qualidade do ajuste (AGFI) foi de 0,926; o Índice de Tucker Lewis (TLI) 0,948 e o Índice de ajuste comparativo (CFI) 0,983. Verifica-se que os índices de ajuste incremental estão todos acima do indicado.

No que tange aos índices de ajuste parcimonioso utilizou-se o índice de Ajuste Normalizado de Parcimônia (PNFI) que apresenta índice de 0,326 estando dentro do esperado no intervalo de  $>0$  e  $<1$  (HAIR JR, et al., 2009).

Diante dos índices apresentados, os resultados apontam que as medidas da variável Cliente, na amostra testada, representam relações entre as variáveis, sugerindo a confirmação deste modelo de mensuração para o constructo.

#### c) Recursos Humanos

O Modelo de mensuração final da dimensão Recursos Humanos com suas respectivas cargas fatoriais padronizadas acima de 0,6. A maior carga fatorial está

com a questão DHum03 com 0,83 de carga, que trata do desempenho com relação ao número de erros cometidos, e com a menor carga fatorial está a questão DHum01 com 0,61 de carga, que trata do desempenho com relação a rotatividade. Considerou-se também, além das cargas fatoriais, as medidas de ajustamento: absoluto, incremental e parcimonioso.

Para os indicadores de ajustamento absoluto: Chi<sup>2</sup>/GL apresentaram índice de 11,751, ficando superior ao esperado de  $\leq 5$  (HAIR JR, et al., 2009). O índice de qualidade do ajuste (GFI) foi de 0,975 estando de acordo ao recomendado para este indicador de  $>0,9$  (HAIR JR, et al, 2009), e o indicador Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ficou com índice de 0,163 ficando superior ao esperado de  $<0,10$ .

Com relação aos indicadores de ajustamento incremental todos devem apresentar valores acima de 0,90 (HAIR JR, et al., 2009). O Ajuste Normalizado (NFI) apresentou valor 0,955; o indicador ajustado de qualidade do ajuste (AGFI) foi de 0,873; o Índice de Tucker Lewis (TLI) 0,874 e o Índice de ajuste comparativo (CFI) 0,958. Verifica-se que os índices de ajuste incremental estão todos acima do indicado. No que tange aos índices de ajuste parcimonioso utilizou-se o índice de Ajuste Normalizado de Parcimônia (PNFI) que apresenta índice de 0,318 estando dentro do esperado no intervalo de  $>0$  e  $<1$  (HAIR JR, et al., 2009).

Segundo os índices apresentados, os resultados apontam que as medidas da dimensão Recursos Humanos, na amostra testada, representam relações entre a dimensão. Mas, como muitos itens não alcançaram o esperado, sugere-se para esta variável novas análises quanto aos índices de modificação propostos no próprio software de estatística.

#### d) Recursos Físicos

O Modelo de mensuração final da dimensão Recursos Físicos com suas respectivas cargas fatoriais padronizadas acima de 0,5. Com a maior carga fatorial está a questão DFis02 com 0,80 de carga, que trata do desempenho com relação a quantidade produzida. A questão DFis03 (com 0,50 de carga), que está relacionada a percentual de erros ou perdas no processo, e a questão DFis05 (com 0,51 de carga), que trata da tecnologia, chegaram bem próximo ao limite mínimo de aceitação de carga fatorial, sugere-se rever essas questões para aprimoramento do modelo.

Os indicadores de ajustamento absoluto: Chi2/GL apresentaram índice de 16,754, ficando superior ao esperado de  $\leq 5$  (HAIR JR, et al., 2009). O índice de qualidade do ajuste (GFI) foi de 0,916 estando em acordo ao recomendado para este indicador de  $>0,9$  (HAIR JR, et al., 2009), e o indicador Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ficou com índice de 0,198 acima do esperado de  $<0,10$ .

Com relação aos indicadores de ajustamento incremental todos devem apresentar valores acima de 0,90 (HAIR JR, et al., 2009). O Ajuste Normalizado (NFI) apresentou valor 0,854; o indicador ajustado de qualidade do ajuste (AGFI) foi de 0,748; o Índice de Tucker Lewis (TLI) 0,720 e o Índice de ajuste comparativo (CFI) 0,860. Verifica-se que os índices de ajuste incremental estão todos acima do indicado.

No que tange aos índices de ajuste parcimonioso utilizou-se o índice de Ajuste Normalizado de Parcimônia (PNFI) que apresenta índice de 0,427 estando dentro do esperado no intervalo de  $>0$  e  $<1$  (HAIR JR, et al., 2009).

Diante dos índices apresentados, os resultados apontam que as medidas da variável Recursos Físicos, na amostra testada, sugerem uma revisão dos fatores que compõem essa dimensão.

#### e) Outros Tipos de Controle

O Modelo de mensuração final da dimensão Outros Tipos de Controle com suas respectivas cargas fatoriais padronizadas acima de 0,5. Com a maior carga fatorial está a questão DOut01 com 0,75 de carga, que trata do desempenho com relação a inovação de produtos/ serviços, com a menor carga está a questão DOut04 com 0,58 de carga, que trata do desempenho com relação a planejamento orçamentário.

Considerou-se também, além das cargas fatoriais, as medidas de ajustamento: absoluto, incremental e parcimonioso. Apresenta-se os índices encontrados de ajuste do modelo desta dimensão.

Os indicadores de ajustamento absoluto: Chi2/GL apresentaram índice de 2,449, ficando dentro do esperado de  $\leq 5$  (HAIR JR, et al., 2009). O índice de qualidade do ajuste (GFI) foi de 0,994 estando superior ao recomendado para este indicador de  $>0,9$  (HAIR JR, et al, 2009), e o indicador Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ficou com índice de 0,060 acima do esperado de  $<0,10$ .

Com relação aos indicadores de ajustamento incremental todos devem apresentar valores acima de 0,90 (HAIR JR, et al., 2009). O Ajuste Normalizado (NFI) apresentou valor 0,988; o indicador ajustado de qualidade do ajuste (AGFI) foi de 0,971; o Índice de Tucker Lewis (TLI) 0,978 e o Índice de ajuste comparativo (CFI) 0,993. Verifica-se que os índices de ajuste incremental estão todos acima do indicado.

No que tange aos índices de ajuste parcimonioso utilizou-se o índice de Ajuste Normalizado de Parcimônia (PNFI) que apresenta índice de 0,329 estando dentro do esperado no intervalo de  $>0$  e  $<1$  (HAIR JR, et al., 2009).

Frente aos índices apresentados, os resultados apontam que as medidas da variável Outros Tipos de Controle, na amostra testada, representam relações entre as variáveis, sugerindo a confirmação deste modelo de mensuração para o constructo.

Diante da análise de todas as variáveis individualmente se mostrarem adequadas, o item seguinte apresenta a validação do Modelo Estrutural da Dimensão Desempenho Organizacional.

Para mensurar os fatores que compõem o Desempenho Organizacional nas Micro, Pequenas e Médias empresas, apresenta-se neste item o modelo estrutural integrado da Dimensão Desempenho Organizacional

Os índices dos coeficientes padronizados, bem como as relações de Desempenho Organizacional, validam as relações propostas no modelo de Desempenho Organizacional. Em todas as dimensões se obteve cargas fatoriais: 0,75, 0,79, 0,70, 1,01 e 0,89 superando o recomendado que é 0,6.

A dimensão Desempenho Físico, obteve o maior índice 1,01 de carga, mas deve ser reestruturada e reavaliada em próximos estudos de forma a obter melhor resultado nas Cargas Padronizadas. Com o segundo maior índice, esta DOUT com 0,89 de carga, essa dimensão contribui expressivamente para o modelo composto. A dimensão DCLI com 0,79 de carga segue sendo a dimensão com a terceira maior carga fatorial, seguida de DFIN com 0,75 e DHUM com 0,70 de carga fatorial.

Os indicadores de ajustamento absoluto:  $\chi^2/GL$  apresentaram índice de 4,186, ficando inferior ao esperado de  $\leq 5$  (HAIR JR, et al., 2009). O índice de qualidade do ajuste (GFI) foi de 0,819 em conformidade ao recomendado para este indicador de  $>0,9$  (HAIR JR, et al., 2009), e o indicador Root Mean Square Error of

Aproximation (RMSEA) ficou com índice de 0,089 estando em acordo ao aceitável de <0,10.

Com relação aos indicadores de ajustamento incremental todos devem apresentar valores acima de 0,90 (HAIR JR, et al., 2009). O Ajuste Normalizado (NFI) apresentou valor 0,818; o indicador ajustado de qualidade do ajuste (AGFI) foi de 0,776; o Índice de Tucker Lewis (TLI) 0,835 e o Índice de ajuste comparativo (CFI) 0,855. Verifica-se que os índices de ajuste incremental estão todos acima abaixo do indicado.

No que tange aos índices de ajuste parcimonioso utilizou-se o índice de Ajuste Normalizado de Parcimônia (PNFI) que apresenta índice de 0,723 estando dentro do esperado no intervalo de >0 e <1 (HAIR JR, et al., 2009).

Após a apresentação dos indicadores e seus respectivos índices, se verifica que as medidas das variáveis na amostra testada, podem ser confirmadas no modelo de mensuração para o constructo e ainda mensurar os fatores que compõem o Desempenho Organizacional nas Micro, Pequenas e Médias empresas.

No Diagrama de Caminhos os valores p, em todas as relações, se demonstraram significativos ao nível de 0,000(\*\*\*\*). Além disso, todos os coeficientes de explicação, (R<sup>2</sup>) tiveram valores acima de 50%.

### **4.3 Mensuração da influência da *resource based view* (rbv) no desempenho organizacional**

Diante da análise de todas as Dimensões individualmente se mostrarem adequadas, o item seguinte apresenta a validação do Modelo Estrutural da Resource Based View (RBV) juntamente com a Dimensão Desempenho Organizacional. Para verificar a influência da RBV no Desempenho Organizacional nas Micro, Pequenas e Médias empresas, apresenta-se neste item a análise do Modelo Estrutural da Resource Based View (RBV) juntamente com a Dimensão Desempenho Organizacional.

A principal relação a ser verificada é entre as duas dimensões, ou seja: RBV e DO. Percebe-se que a carga fatorial entre essas dimensões foi alta, perfazendo em 0,7. Nesta avaliação entre as duas dimensões, percebe-se que as dimensões de RBV: RECO, RECH e RECF resultam em cargas fatoriais bem expressivas, 0,95, 0,90 e 0,83, contribuindo expressivamente para o modelo proposto. Na dimensão

DO as cargas fatoriais ficaram em 1 para DFIS, 0,89 para DOUT, 0,81 para DCLI, 0,75 para DFIN e 0,73 para DHUM, ficando todas com cargas fatoriais altas e que contribuem para o modelo proposto.

Os indicadores de ajustamento absoluto: Chi<sup>2</sup>/GL apresentaram índice de 3,550 conforme ao esperado de  $\leq 5$  (HAIR JR, et al., 2009). O índice de qualidade do ajuste (GFI) foi de 0,625 não estando de acordo com o recomendado para este indicador de  $>0,9$  (HAIR JR, et al., 2009), e o indicador Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ficou com índice de 0,080 estando ao aceitável de  $<0,10$ .

Com relação aos indicadores de ajustamento incremental todos devem apresentar valores acima de 0,90 (HAIR JR, et al., 2009). O Ajuste Normalizado (NFI) apresentou valor 0,691; o indicador ajustado de qualidade do ajuste (AGFI) foi de 0,591; o Índice de Tucker Lewis (TLI) 0,744 e o Índice de ajuste comparativo (CFI) 0,755. Verifica-se que os índices de ajuste incremental estão todos acima abaixo do indicado.

No que tange aos índices de ajuste parcimonioso utilizou-se o índice de Ajuste Normalizado de Parcimônia (PNFI) que apresenta índice de 0,659 estando dentro do esperado no intervalo de  $>0$  e  $<1$  (HAIR JR, et al., 2009). Após a apresentação dos indicadores e seus respectivos índices, se verifica as medidas das variáveis na amostra testada. Muitos indicadores se demonstraram favoráveis. É importante que se retome essa relação, após futuros estudos e ajustes, principalmente sobre fatores do Desempenho Organizacional.

No Diagrama de Caminhos do Modelo Estrutural, ps valores p, em todas as relações, se demonstraram significativos ao nível de 0,000(\*\*\*\*). Além disso, todos os coeficientes de explicação, (R<sup>2</sup>) tiveram valores acima de 50%.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Sabe-se que a RBV contempla uma visão interna da empresa, voltada para seus recursos físicos, humanos e organizacionais e que busca a avaliação destes recursos para propor estratégias, extraíndo deles a fonte para a vantagem competitiva da organização. As teorias do Desempenho Organizacional tratam do uso de ferramentas para medir o desempenho da organização em diversas perspectivas, tais como, financeiro, clientes, humano, físico e outros tipos de controle, verificando o planejado versus o realizado. A partir do momento em que a

empresa sabe o que quer medir, pode criar suas metas, e ferramentas como indicadores, demonstram a posição da empresa quanto a suas metas, dando o feedback para um replanejamento.

A partir dos temas abordados procurou-se realizar a coleta de dados por meio de um questionário estruturado fechado com o método survey, para realização da análise de tabelas, quadros e estatísticas procurando identificar a média, desvio padrão e, foi realizada a análise multivariada de dados. Para análise de cada dimensão proposta nesse estudo foi utilizada a Análise Fatorial Confirmatória. Para identificação da relação entre os dois temas utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

Com o intuito de mensurar os fatores que compõem a Resource Based View (RBV), todas as cargas fatoriais ficaram padronizadas acima de 0,5. Os índices dos coeficientes padronizados, bem como as relações da Dimensão Resource Based View, validam as relações propostas no modelo. Em todas as variáveis Físicos, Humanos e Organizacionais se obteve cargas fatoriais respectivamente: 0,80, 0,92 e 0,95, estando bem acima do recomendado de >0,5, demonstrando que as questões apresentadas no modelo são válidas para este tipo de estudo.

Para mensurar os fatores que compõem o Desempenho Organizacional, todas as cargas fatoriais ficaram padronizadas acima de 0,5. Os coeficientes padronizados, bem como as relações do Desempenho Organizacional, confirmar as relações propostas no modelo do Desempenho Organizacional. Em todas as variáveis, Financeiro, Clientes, Recursos Humanos, Recursos Físicos e Outros tipos de Controle, cargas fatoriais apresentara respectivamente: 0,75, 0,79, 0,70, 1,01 e 0,89, estando acima do recomendado de 0,6. Para o Desempenho Organizacional é importante considerar novas pesquisas, principalmente quanto aos índices de modificação, em especial ao Desempenho em Recursos Físicos.

Para verificar a influência da Resource Based View (RBV) no Desempenho Organizacional identificou-se na amostra pesquisada um valor de 0,70, o que significa um índice expressivo. Sugere-se em um futuro estudo analisar os índices de modificação, mas melhor ajuste do Modelo Final.

Para futuros estudos sugere-se que seja realizada uma análise confirmatória para se ter maior certeza dos índices, ou até retirar questões do modelo, como verificado

com os resultados, que a amostra utilizada possui medidas que não ficaram adequadas, desta forma não se confirmam para as dimensões estudadas.

## REFERÊNCIAS

BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 7. ed. Florianópolis: Ed. da UFSC, 2007.

BARBETTA, P. **Estatística aplicada às ciências sociais**, 4 ed. Florianópolis: Editora da USFC, 2001.

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, n.17, p. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay B; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson, 2007.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed: Bookman, 2010.

DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel. Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza Leme; MILLS, John. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 48- 65, out-dez 2006.

FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante; MOREIRA, Márcia Zabdiele. Internacionalização Baseada em Recursos Estratégicos e em Performance no Setor Calçadista Exportador Brasileiro. In: EnANPAD - ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., 2007, São Paulo. Anais..., São Paulo, 2007. p.1-17.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HAIR, J. F. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J.R; et al, **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Artmed, 2005.

HENKELS, D.O. **Recursos de Cooperativa que levam a vantagem competitiva e Sustentável**. Trabalho de Conclusão de Curso. (Graduação em Administração) - Instituto Blumenauense de Ensino Superior, Blumenau, 2015.

KAPLAN, R.S.: Yesterday's accounting undermines production. **Harvard Business Review**, v. 62, n. 4, p. 95-101, 1984.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D. **A estratégia em ação: Balanced scorecard**. 19 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997 .

KAYO, Eduardo Kazuo; KIMURA, Herbert; MARTIN, Diógenes Manoel Leiva; NAKAMURA Wilson Toshiro Ativos Intangíveis, Ciclo de Vida e Criação de Valor. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 3, p. 73-90, jul./set. 2006.

MARTINS, Roberto Antonio; NETO, Pedro Luiz de Oliveira Costa. SCIELO, Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gest. Prod.** São Carlos, v. 5, n. 3, dec. 1998.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Competing Through Competences**. Cambridge: University Press, 2002.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A., LIMA, G. B. C., VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de administração**, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.

OLIVEIRA-SOBRINHO, L.V de. **Medição de Desempenho organizacional nas indústrias de confecções na região Metropolitana de Natal**. 107 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa Multi Institucional e Inter-Regional de Pós Graduação em Ciência Contábeis da UNB, UFPB, UFPE, UFRN, 2006).

PAVÃO, Y. M. P.; SEHNEM, S.; HOFFMANN, V. E. Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. **RAUSP**, São Paulo, v. 46, n. 3, p. 229-246. jul./ago. 2011.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-188, 1993.

RUMELT, R. P. Towards a strategic theory of the firm. In Lamb, R. (Ed.) **Competitive Strategic Management**. Englewoods Cliffs, NJ: Prentice Hall, p. 556-570, 1984.

SINK, D.S.: The role of measurement in achieving world class quality and productivity management. **Industrial Engineering**, n. 6, p. 2328, jun. 1991.

TAKASHINA, Newton; FLORES, Mario.C.X.: **Indicadores da qualidade e do desempenho** – como estabelecer e medir resultados. Rio de Janeiro, QualityMark, 1996.

VIEIRA, F. L. **Recursos de Cooperativa que levam a Vantagem Competitiva Sustentável**. 98 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Instituto Blumenauense de Ensino Superior. 2014.

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