

RECURSOS Y DESEMPEÑO EN LAS EMPRESAS BRASILEÑAS DE SERVICIOS

Resumen

Este artículo tiene como objetivo identificar los recursos que influyen en el desempeño de las empresas brasileñas en el sector de servicios, desde el enfoque teórico de la Resource-Based View y del Balanced Scorecard. Por lo tanto, la hipótesis es que los recursos influyen en el desempeño de las empresas, y hay una relación entre los recursos tangibles e intangibles con el desempeño financiero y no financiero. El estudio se llevó a cabo a través de una recopilación de datos en una muestra de 32 empresas del sector de servicios ubicadas en el sur de Brasil. Los resultados mostraron la importancia de los recursos no financieros para mejorar el desempeño de las empresas de servicios. De este modo, la principal contribución académica y de gestión son los recursos organizacionales en las empresas de servicios y su relación positiva en el desempeño del negocio.

Palabras clave: Estrategia, recursos y desempeño.

1 INTRODUCCIÓN

Hoy en día es esencial reconocer que la ventaja competitiva de las empresas está directamente relacionada con el desarrollo de productos y procesos de negocio. La Resource-Based View (RBV) propone que la principal proposición que sustenta la ventaja competitiva, proviene de los recursos y de las capacidades controladas por las empresas (Wernerfelt, 1984).

Utilizar el enfoque teórico de la Resource-Based View puede permitir a las empresas una mejor comprensión de lo que los recursos podrían proporcionar al crecimiento, lo que demuestra lo que los recursos deben ser adquiridos y / o desarrollados (Wernerfelt, 1984). Por lo tanto, se hace posible determinar las acciones pertinentes para competir y perpetuar el mercado.

En este sentido, Castanias y Helfat (2001) muestran la importancia de desarrollar estudios empíricos sobre la RBV, la observación de las condiciones de competencia, el tamaño y la complejidad del negocio. Estas características permiten a las empresas del sector servicios de los varios tamaños y segmentos, lo que permite contribuir al campo teórico.

Por otro lado, para medir el desempeño de las empresas, se utilizan medidas financieras tradicionales y también se incorporan medidas no financieras (Kaplan y Norton, 1993). Por lo tanto, el uso del Balanced Scorecard (BSC) es relevante, ya que se utilizan cuatro perspectivas para medir el desempeño financiero y no financiero (es decir, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).

De esta manera, este estudio tiene como objetivo identificar los recursos que influyen en el desempeño de las empresas brasileñas en el sector de servicios, desde el enfoque teórico de la Resource-Based View (Wernerfelt, 1984, Barney, 1991) y del Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1997). Así, el estudio se compone de esta introducción, la revisión de la literatura que se ocupa de los recursos (RBV) y desempeño (BSC), objetivo y metodología, y por último, los resultados y la discusión y conclusión.

2 REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 Recursos

Los recursos internos de la empresa de acuerdo con el enfoque teórico de la Resource-Based View (RBV) es el principio de las ventajas competitivas (Wernerfelt, 1984, Barney, 1986). Construcción analítica de la RBV se compone básicamente de los recursos y capacidades que tienen las empresas, ya sea tangible o intangible, lo que nos permite construir y definir estrategias que las empresas pueden adoptar (Barney y Hesterly, 2010).

Sin embargo, no es una tarea sencilla para reconocer o definir cuáles son los recursos estratégicos en una empresa (Metais, 2004), ya que esta dificultad había sido percibida por Penrose (1959). Así, es importante tener en cuenta que después de reconocer los recursos que

sirven como base estratégica no elimina la posibilidad de que otros recursos pueden ser una fuente de ventaja competitiva, porque la interacción entre los recursos ofrece infinitas posibilidades (Carvalho, Prévot, y Machado, 2014).

Barney (1991) considera que la ventaja competitiva sostenible se debe a la implementación de estrategias que faciliten la reducción de costes, la explotación de oportunidades de mercado y / o neutralización de amenazas competitivas, si estas implementaciones no fueran adoptadas por otras empresas.

La identificación de la fuente de ventaja competitiva ocurre a partir de la distinción entre los recursos y cómo son utilizados (Penrose, 1959). Wernerfelt (1984) acuñó el término "Resource-Based View" para explicar la ventaja competitiva a través de los recursos de la empresa. Así, un aumento de la rentabilidad de las empresas puede explicarse mejor por sus recursos y capacidades en lugar de su posición en el mercado.

De esta forma, Barney y Hesterly (2010) clasifican los recursos tangibles e intangibles. Estos recursos se dividen en cuatro categorías: financieros, físicos, humanos y organizacionales. Estos proporcionan información y conocimiento para crear y poner en práctica estrategias para mejorar la eficiencia y la eficacia de la empresa.

Los recursos financieros incluyen cualquier dinero de cualquier fuente que la empresa utilizará en sus actividades operacionales. Los recursos físicos están formados por la tecnología física como instalaciones, máquinas, el acceso a las materias primas y la ubicación geográfica. Los recursos humanos incluyen la formación, la experiencia, la inteligencia y las relaciones de los gerentes y de los trabajadores. Los recursos organizacionales incluyen la planificación formal e informal, el control, sistemas de coordinación y relaciones de los grupos con la empresa y la empresa con el medio ambiente (Barney y Hesterly, 2011).

La RBV tiene como premisa que los recursos necesarios para diseñar, seleccionar e implementar estrategias se distribuyen heterogéneamente entre las empresas y que estas

diferencias son estables en el tiempo (Barney, 1991). En un intento de explicar las razones por las que las empresas tienen diferentes desempeños, Barney (1991) señala que los recursos son vistos como activos, capacidades, procesos organizacionales, el conocimiento, la información y los atributos controlados por la empresa. Para ser considerados los recursos como fuente de ventaja competitiva se establecen cuatro atributos: a) valioso, para explorar las oportunidades y / o neutralizar las amenazas en el entorno competitivo; b) raro, lo que no está disponible para otros competidores; c) imperfectamente imitado o inimitable, en que depende de las condiciones históricas, de la ambigüedad causal y de la complejidad social; d) no sustituibles, en el que no hay recursos idénticos para replicar un resultado similar (Barney, 1991).

Más tarde, Barney y Clark (2007) propusieron un cambio en la clasificación de estos atributos. Los recursos son valiosos cuando se incorporan en productos y servicios de la organización, ofrecen condiciones superiores en relación con los competidores, lo que permite la implementación de estrategias para mejorar la eficiencia y eficacia de los negocios (Barney y Clark, 2007). La rareza es probablemente ayude a lograr una ventaja competitiva si es propiedad de uno o un pequeño número de empresas (Barney y Clark, 2007).

El atributo inimitable, Barney y Clark (2007) propone que los recursos valiosos y raros sólo pueden ser considerados como fuentes de ventaja competitiva sostenible para las empresas que no cuentan con ellos, tendrán un alto costo para conseguirlos o desarrollarlos para superar los competidores. Por esta razón, Whittington (2007) define que el atributo inimitable también puede ser llamado robustez al permitir que el recurso o capacidad es durable en el tiempo. Así, Barney (1991) y Barney y Clark (2007) entienden que las fuentes de imitación costosas son: las condiciones históricas únicas; la ambigüedad causal; y la complejidad social.

La organización es el cuarto atributo propuesto por Barney y Clark (2007), incluye la estructura, procedimientos, sistemas formales e informales de control de gestión y la política de remuneración de la empresa. Es un factor de ajuste del modelo. Así, para una empresa tener

una ventaja competitiva sostenible, no es suficiente tener los recursos o capacidades valiosos, raros y costosos de imitar, es esencial que la organización pueda lograr el máximo beneficio con tales recursos y capacidades.

2.2 Desempeño

La literatura define los indicadores de desempeño como herramientas de gestión eficaces en el seguimiento de las decisiones, con el fin de verificar el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por la organización (Camargo, 2000, Fernandes, 2004). Para Plentz, Bernardes y Fraga (2015) indicador de desempeño es el criterio de evaluación establecidos de antemano para ayudar en el seguimiento de las actividades y las derivaciones mediante el control de la recomendación de la relación entre la planificación y el resultado. Del mismo modo, los indicadores definidos por Bomfim, Teixeira y Callado (2013) se refieren a aquellos que son esenciales para los administradores, ya que con ellos es posible medir los procesos, servicios y productos de la empresa, tras el resultado de las decisiones.

Por otra parte, el desempeño no financiero es una medida cuantitativa que no se expresa en el valor de dinero, es decir, el indicador no financiero se muestra en una métrica diferente de una unidad monetaria (Callado, Callado y Almeida, 2008). Del mismo modo, Walter, Bornia y Kliemann (2000) mencionan que uno de los mayores desafíos de la gestión empresarial moderna es la consideración de los valores no financieros en la evaluación del desempeño.

Para Vargas, Diehl, Ayres y Monteiro (2015) los indicadores no financieros proporcionan información importante y se basan en dos razones. En primer lugar, se refiere a la perspectiva de carácter contractual, cuando actúan como mecanismos de incentivos, como una herramienta de control, medición del desempeño, o como herramienta de alineación estratégica. Entonces el punto de vista cognitivo, es decir, cuando se puede mejorar el conocimiento y el aprendizaje operacional.

Como señala Milost (2013) que la primera ventaja del uso de indicadores no financieros para la evaluación del desempeño es que se explican o tratan de explicar ciertas relaciones o situaciones que no están materializados en los estados financieros. La segunda ventaja señalada por el autor es que estos indicadores muestran la dificultad de la contabilidad tradicional para adaptarse a los cambios y retos en los que se insertan las organizaciones, que clasifican los indicadores no financieros en la literatura.

De acuerdo con Kaplan y Norton (1993), muchas empresas han incorporado medidas de desempeño no financieras, pero lo hizo de la necesidad de alcanzar objetivos específicos (gestión de calidad total, el ciclo de reducción, la reingeniería, etc.). Kaplan y Norton (1997) describen la importancia de incorporar la evaluación de los activos intangibles e intelectuales de una empresa, tales como la motivación y la cualificación de los trabajadores, la cualificación, la calidad de los productos y servicios, la eficiencia de los procesos internos y clientes satisfechos y fieles .

Estos autores afirman que los aspectos no financieros de las empresas pueden mejorar significativamente su desempeño financiero (Kaplan y Norton, 1992). Por lo tanto, el BSC está organizado en cuatro perspectivas diferentes: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 1997).

La perspectiva financiera: las medidas financieras de desempeño indican si la estrategia de una empresa, su implementación y ejecución están contribuyendo a la mejora de los resultados financieros. Las metas financieras suelen estar relacionadas con la rentabilidad, tal como se mide, por ejemplo, los ingresos de explotación, rendimiento del capital invertido o, más recientemente, el valor económico añadido. Los objetivos financieros alternativos pueden ser el rápido crecimiento del flujo de ventas o generadora de efectivo (Kaplan y Norton, 1997).

La perspectiva del cliente: esta perspectiva incluye típicamente varias medidas básicas o genéricas del éxito de una estrategia bien formulada y bien implementada. Entre las medidas

de resultado esenciales están la satisfacción del cliente, retención de clientes y la participación en las cuentas (clientes) en los segmentos. Los vectores de los resultados esenciales para el cliente son los factores críticos para que los clientes cambien o se mantengan fieles a sus proveedores. Puede ser valorado como puntos de forma rápida en la producción, entrega a tiempo, productos innovadores, sugerencias de medidas que propondrán y aplicarán medidas de rendimiento del equipo, etc (Kaplan y Norton, 1997).

En la perspectiva del proceso interno: los ejecutivos identifican los procesos internos críticos en los que la empresa debe alcanzar la excelencia, lo que permite la unidad de negocio ofrecer las propuestas de valor capaz de atraer y retener a los clientes en los segmentos de mercado y satisfacer las expectativas de los accionistas que tienen excelentes rendimientos financieros. El enfoque del BSC suele dar lugar a la identificación de procesos completamente nuevos en los que una empresa debe alcanzar la excelencia para alcanzar los objetivos financieros y clientes. Para muchas empresas, la capacidad de gestionar con éxito un proceso de desarrollo de productos o la capacidad de llegar a nuevas categorías de clientes puede ser más crítico para el futuro desempeño económico de la gestión de las operaciones existentes. La incorporación de procesos de innovación a la perspectiva de los procesos internos es la gran ventaja del enfoque de BSC (Kaplan y Norton, 1997).

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento: la cuarta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear crecimiento y la mejora a largo plazo. Aprendizaje y crecimiento de la organización proviene de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos organizacionales. Las empresas tendrán que invertir en el reciclaje de los empleados, en la mejora de la información y la tecnología de los sistemas, y la alineación de los procedimientos y rutinas organizacionales. Las medidas basadas en los empleados incluyen: la satisfacción, retención, la formación y la cualificación de los trabajadores; la disponibilidad

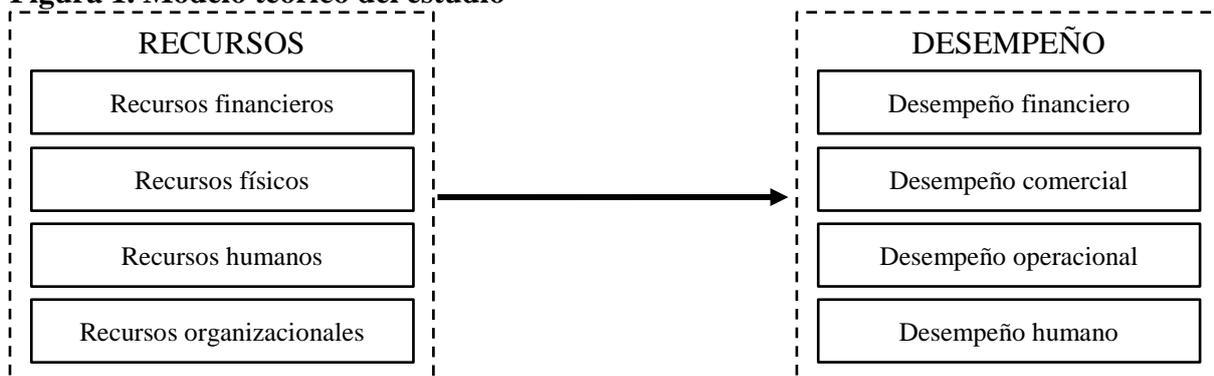
de información relevante y precisa sobre los clientes y los procesos internos (Kaplan y Norton, 1997).

En cuanto al número de indicadores para medir el desempeño, Kaplan y Norton (1997) informan que de acuerdo a su experiencia, 24 sería un número apropiado de indicadores para formular y transmitir la estrategia de la empresa, teniendo en cuenta que cada una de las perspectivas del BSC puede requerir 4 a 7 pasos separados. Sin embargo, hay que destacar que este número de indicadores son las medidas de diagnóstico (Simons, 1995), que son los que controlan cómo es el progreso de la empresa y las medidas estratégicas que están diseñados para definir una estrategia de excelencia competitiva.

3 OBJETIVO

El objetivo del estudio es identificar los recursos que influyen en el desempeño de las empresas. Así, el modelo teórico del estudio (Figura 1) se desarrolló a partir de la revisión de la literatura del enfoque teórico de la Resource-Based View (es decir, recursos) y del Balanced Scorecard (es decir, desempeño).

Figura 1. Modelo teórico del estudio



Fuente: Elaborado por los autores.

4 METODOLOGÍA

El estudio se caracteriza por una investigación cuantitativa, descriptiva y transversal. Para el estudio se seleccionaron una muestra de 86 pequeñas, medianas y grandes empresas en el sector de servicios, situado en el sur de Brasil. Así, que para la recolección de datos se elaboró un cuestionario con las variables categóricas y cuantitativas. Las variables categóricas tienen por

objeto caracterizar la muestra, mientras que las variables cuantitativas se utilizan para identificar los recursos que influyen en el desempeño de las empresas (Tabla 1).

Las variables categóricas se desarrollaron con preguntas abiertas, mientras que las variables cuantitativas se prepararon con una escala de Likert, estructurado en forma ampliada con 11 puntos. Esta escala estructurada varía de 0 a 10 y tiene como objetivo captar mejor la valoración en cada pregunta, dado que este rango puede resultar en una mejor percepción de los encuestados. Por lo tanto, la escala de 11 puntos que van desde 0 (totalmente en desacuerdo) y 10 (totalmente de acuerdo).

Tabla 1. Operacionalización de las variables del estudio

Constructos	Estudios	Variables	Cuestiones	Alfa
Recursos	Wernerfelt (1984)	Recursos financieros (REC-FIN)	4	0,922
	Barney (1991)	Recursos físicos (REC-FIS)	4	0,803
	Grant (1991)	Recursos humanos (REC-HUM)	4	0,882
	Barney y Hesterly (2011)	Recursos organizacionales (REC-ORG)	4	0,886
Desempeño	Kaplan y Norton (1997)	Desempeño financiero (DES-FIN)	4	0,743
		Desempeño comercial (DES-COM)	4	0,910
		Desempeño operacional (DES-OPE)	4	0,935
		Desempeño humano (DES-HUM)	4	0,795

Fuente: Elaborado por los autores.

El cuestionario se llevó a cabo mediante el envío por correo electrónico a 86 empresas durante el período del 30 de mayo al 8 de junio de 2016. Del total de 86 cuestionarios, fueron devueltos 37 cuestionarios. Después de comprobar los datos, se decidió excluir de la muestra 5 cuestionarios que eran incompletos, resultando en una muestra de 32 empresas.

Los datos fueron tabulados y sometidos a análisis estadístico. Por lo tanto, en el análisis se verificó la normalidad con el fin de conocer si la distribución de los datos corresponde a una distribución normal (Hair, Black, Babin, Anderson, y Tatham, 2009). Así, el test Komolgorov-Smirnov indicó una distribución normal de los datos. De este modo, la muestra cumple con los requisitos para la aplicación de testes paramétricos (por ejemplo, correlación de Pearson y regresión lineal).

5 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En virtud del tamaño de la muestra, se decidió utilizar la correlación de Pearson para identificar las variables que tienen correlación (Tabla 2). Por lo tanto, se seleccionaron las variables que mostraron valores significativos en el nivel de $p < 0,01$ (Hair et al., 2009), y se observaron las posibles correlaciones entre las cuatro variables de recursos (es decir, REC-FIN, REC-FIS, REC-HUM, REC-ORG) y las cuatro variables de desempeño (es decir, DES-FIN, DES-COM, DES-OPE, DES-HUM).

Tabla 2. Matriz de correlación de variables (n = 32)

Variables	REC FIN	REC FIS	REC HUM	REC ORG	DES FIN	DES COM	DES OPE	DES HUM
REC-FIN	1,000							
REC-FIS	* 0,388	1,000						
REC-HUM	0,195	** 0,492	1,000					
REC-ORG	0,240	** 0,551	** 0,728	1,000				
DES-FIN	0,183	0,267	0,345	* 0,416	1,000			
DES-COM	0,192	** 0,466	* 0,411	** 0,499	** 0,738	1,000		
DES-OPE	0,173	** 0,507	** 0,495	** 0,711	** 0,514	** 0,760	1,000	
DES-HUM	0,272	* 0,432	** 0,530	** 0,626	* 0,382	** 0,635	** 0,764	1,000

Nota: Correlación de Pearson significativa en: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

En el modelo de regresión sólo se consideraron las variables relevantes para explicar la relación entre los recursos y el desempeño, es decir, las variables que se correlacionaron significativamente ($p < 0,01$) entre las posibles relaciones entre las variables independientes y dependientes. De este modo, hubo una correlación en 7 variables, teniendo en cuenta el nivel de significación de $p < 0,01$. Después de seleccionar las variables con correlación se utilizó el análisis de regresión múltiple.

El propósito del análisis de regresión múltiple es el uso de las variables independientes cuyos valores son conocidos para predecir los valores de la variable dependiente seleccionado por los investigadores (Hair et al., 2009). Se realizaron las regresiones, teniendo en cuenta las variables de desempeño como variables dependientes y variables de recursos como variables independientes.

Después de analizar los datos, se observan algunos fenómenos, como el hecho de que los recursos financieros no muestran ninguna correlación con las variables de desempeño a nivel

de significación de $p < 0,01$. Así, se observa que el recurso físico, humano y organizacional están correlacionados y resultó en un efecto positivo sobre las variables de desempeño no financiero (por ejemplo, comercial, operacional y humano). Los resultados del análisis de los modelos de regresión se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3. Resultados de los análisis de los modelos de regresión

Variable Independiente	Variable Dependiente	Coefficiente no estándar (β)	Valor de t	Sig.
REC-FIS	DES-COM	0,372	2,882	0,007
REC-FIS	DES-OPE	0,472	3,221	0,003
REC-HUM	DES-OPE	0,339	3,117	0,004
REC-HUM	DES-HUM	0,430	3,424	0,002
REC-ORG	DES-COM	0,373	3,156	0,004
REC-ORG	DES-OPE	0,620	5,546	0,000
REC-ORG	DES-HUM	0,646	4,402	0,000

La percepción de las empresas en relación con el acceso a los recursos físicos (REC-FIS), que son las materias primas, productos, maquinaria, software, hardware y espacio físico; presenta una puntuación de 0,372 y un nivel de significación de 0,007, siendo positivamente relacionada con el desempeño en la perspectiva del cliente (DES-COM). En otras palabras, se puede decir que los recursos físicos ayudan a mejorar el desempeño de la empresa en los aspectos relacionados con el cliente, es decir, para la satisfacción y la confianza de los clientes, el aumento de número de cliente y que la empresa ofrece productos de calidad y valor (Kaplan y Norton, 1997).

Del mismo modo, los recursos físicos (REC-FIS) presentan el coeficiente de 0,472 y un nivel de significación de 0,003, lo que demuestra que contribuyen de manera significativa a un mejor desempeño en relación con los procesos internos (DES-OPE), que se caracteriza por las innovaciones en productos y / o servicios y procesos, la calidad del producto y servicio al cliente (Kaplan y Norton, 1997). Esta relación se debe a la influencia que los recursos físicos juegan en el proceso de innovación y calidad.

Los recursos humanos están compuestos de empleados calificados que ofrecen algunas ventajas para las empresas. Estos profesionales pueden estar en el mercado, ser calificados por

instituciones locales o por la propia empresa. Por lo tanto, se observa que los recursos humanos (REC-HUM) conducen a un mejor desempeño en relación con la innovación, la calidad y el servicio, que mostraron un coeficiente de 0,339 y un nivel de significación de 0,004 (DES-OPE).

El desempeño de las empresas en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (DES-HUM), lo que corresponde a la satisfacción de los empleados y el uso de los conocimientos de los empleados, está muy influido por los recursos humanos (REC-HUM), que son responsables de generar un diferencial para la empresa. Esta observación fue confirmada mediante la presentación de un coeficiente de 0,430 y un nivel de significación de 0,002.

Los recursos organizacionales (REC-ORG) consisten en rutinas y procesos internos de negocio, incluidos los sistemas de control de gestión informatizados, a través de la facilidad en la identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa. Estos recursos influyen positivamente sobre el desempeño del punto de vista del cliente (DES-COM), ya que presentan un índice de 0,373 y un nivel de significación de 0,004. Esto demuestra que la empresa se está centrando más esfuerzos en su organización interna, con el fin de mejorar su gestión, control y los resultados de la satisfacción y la confianza de los clientes.

En la perspectiva de los procesos internos (DES-OPE), que se caracteriza por las innovaciones en productos y / o servicios y procesos, la calidad del producto y servicio al cliente, los resultados han demostrado que los recursos organizacionales (REC-ORG) tenían relaciones positivas con esta variable, con un coeficiente de 0,620 y un nivel de significación de 0,000. Esto nos lleva a creer que las empresas que utilizan controles, tienen rutinas y procesos más organizados y un buen sistema de gestión, obtienen mejores resultados en materia de innovación y calidad de sus productos.

También en relación con los recursos organizacionales (REC-ORG), se observó la relación más positiva que se presentó en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (DES-HUM), con el

coeficiente de 0,646 y la significación de 0,000. En este sentido, la empresa que tiene más preocupación con la gestión ha mostrado un mejor desempeño en relación a la satisfacción de sus empleados y a la cualificación de su equipo. Así, las empresas que tienen acceso a los recursos organizacionales y los utilizan efectivamente pueden lograr una mayor satisfacción de los empleados, que influyen de manera significativa en la atracción y retención del empleado cualificado.

6 CONCLUSÃO

Este estudio tuvo como objetivo identificar los recursos que influyen en el desempeño de las empresas brasileñas en el sector de servicios, desde el enfoque teórico de la Resource-Based View (Wernerfelt, 1984, Barney, 1991) y del Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1997). En este sentido, el estudio mostró que los recursos no financieros, es decir, los recursos físicos, humanos y organizacionales tienen influencia en el desempeño del negocio y proporcionan la base para que la empresa obtenga una ventaja competitiva.

Otro factor importante es la relación de los recursos con el desempeño de las empresas, donde los resultados mostraron una relación positiva en el desempeño no financiero, es decir, sobre las perspectivas de los clientes, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento, lo que demuestra la importancia de estas variables para medir el desempeño no financiero, que está en línea con el enfoque teórico del Balanced Scorecard propuesto por Kaplan y Norton (1997).

Los resultados mostraron que se logró el objetivo propuesto, como se ha demostrado la importancia de los recursos no financieros para mejorar el desempeño de las empresas de servicios. Los recursos no financieros pueden ser utilizados para poner en práctica y desarrollar estrategias de las empresas con el fin de alcanzar sus metas y objetivos.

De este modo, la principal contribución académica y de gestión son los recursos organizacionales en las empresas de servicios. Estos recursos han demostrado ser los más

relevantes para este segmento de la actividad económica, teniendo en cuenta que la gestión de los procesos internos es un factor determinante para el éxito de las empresas.

Las principales limitaciones de este estudio se refieren al hecho de que las empresas encuestadas se eligieron por conveniencia y el número limitado de respuestas, lo que implica la generalización de los datos exclusivamente para la muestra. Se sugiere ampliar los estudios en otros sectores de la economía, con empresas de otras regiones para verificar la compatibilidad de los resultados presentados.

NOTA DEL AUTOR

Los autores agradecen el apoyo financiero de las Fundaciones CAPES y Meridional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241.

Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. Oxford: Oxford University Press.

Barney, J. B., & Hesterly, W. (2010). Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In Clegg, S. R., Hardy, C., & Nord, W. R. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacional*. (Vol. 3, pp.131-179). (M. Caldas, R. Fachin, & T. Fischer, Orgs. edição brasileira). São Paulo: Atlas.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. Pearson Prentice Hall.

Bomfim, E. T., Teixeira, W. S., & Callado, A. L. C. (2013). Utilização de indicadores de desempenho em micros e pequenas empresas: um estudo em empresas localizadas em João Pessoa/PB. *Desafio Online*, 1(1), 76-99.

Callado, A. L. C., Callado, A. A. C., & Almeida, M. A. (2008). A utilização de indicadores de desempenho não-financeiros em organizações agroindustriais: um estudo exploratório.

Organizações Rurais & Agroindustriais, (10)1, 35-48

Camargo, L. L. (2000). *Uso de indicadores da qualidade para o gerenciamento estratégico de empresas do ramo comercial*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Carvalho, D. M., Prévot, F., & Machado, J. A. D. (2014). O uso da teoria da visão em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. *Revista de Administração*, 49(3), 506-518.

Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (2001). The managerial rents model: theory and empirical analysis. *Journal of Management*, 27(6), 661-678.

Fernandes, D. R. (2004). Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. *Revista FAE*, 7(1), 1-18.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review*, 71(5), 134-147.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alinhamento: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Metais, E. (2004). *Stratégie et ressources de l'entreprise: théorie et pratique*. Paris: Economica.
- Milost, F. (2013). Information power of non financial performance measures. *International Journal of Business Management & Economic Research*, 4(6), 823-828.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
- Plentz, N. D., Bernardes, M. M. S., & Fraga, P. G. R. (2015). Sistema de indicadores de inovação, competitividade e design para empresas desenvolvedoras de produtos. Porto Alegre: Marcavisual.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. New York: Harvard Business Press.
- Vargas, S. B., Diehl, C. A., Ayres, P. R. R., & Monteiro, A. F. (2015, julho). Indicadores não-financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios de administração de empresas de telecomunicações. *Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade*, São Paulo, SP, Brasil, 15.
- Walter, F., Bornia, A. C., & Kliemann, F. J., Neto (2000, setembro). Análise comparativa de duas metodologias para elaboração do Balanced Scorecard. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Florianópolis, SC, Brasil, 24.
- Wernerfelt, B. (1984). The resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Whittington, R. (2007). Strategy practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization studies*, 28(10), 1575-1586.