

FUNDAÇÃO MINEIRA DE EDUCAÇÃO E CULTURA
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANÁLISE DOS EFEITOS DA RIVALIDADE E DO DINAMISMO
DO AMBIENTE NA POSIÇÃO COMPETITIVA DA FIRMA

EVA JAQUELINE ROLIM GONÇALVES DE SOUSA

Belo Horizonte
2017

EVA JAQUELINE ROLIM GONÇALVES DE SOUSA

ANÁLISE DOS EFEITOS DA RIVALIDADE E DO DINAMISMO
DO AMBIENTE NA POSIÇÃO COMPETITIVA DA FIRMA

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado
em Administração da Universidade Fumec,
como parte dos requisitos para obtenção do
título de Mestre.

Área de concentração: Gestão Estratégica de
Organizações

Linha de Pesquisa: Estratégia em
Organizações e Comportamento
Organizacional

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias

Belo Horizonte
2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S725a Sousa, Eva Jaqueline Rolim Gonçalves de, 1980 -
Análise dos efeitos da rivalidade e do dinamismo do
ambiente na posição competitiva da firma / Eva Jaqueline Rolim
Gonçalves de Sousa - Belo Horizonte, 2017.
60 f. ; 29,7 cm

Orientador: Alexandre Teixeira Dias
Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade
FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte,
2017.

1. Crise econômica - Séc. XXI. 2. Concorrência. 3.
Planejamento empresarial. 4. Administração de empresas. I.
Título. II. Dias, Alexandre Teixeira. III. Universidade FUMEC,
Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 658



**UNIVERSIDADE
FUMEC**

Dissertação intitulada “ANÁLISE DOS EFEITOS DA RIVALIDADE E DO DINAMISMO DO AMBIENTE NA POSIÇÃO COMPETITIVA DA FIRMA” de autoria de Eva Jaqueline Rolim Gonçalves De Sousa, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias – Universidade FUMEC
(Orientador)

Prof. Dr. Jersone Tasso Moreira Silva – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva – UNIHORIZONTES
(Examinador Externo)

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade
FUMEC

Belo Horizonte, 16 de agosto de 2017.

REITORIA

Av. Afonso Pena, 3880 - Cruzeiro
30130-009 - Belo Horizonte, MG
Tel. 0800 0300 200
www.fumec.br

CAMPUS

Rua Cobre, 200 - Cruzeiro
30310-190 - Belo Horizonte, MG
Tel. (31) 3228-3000
www.fumec.br

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me proporcionar esta oportunidade única, que é cursar o mestrado.

Ao Prof. Dr. Alexandre Teixeira Dias, por todo apoio que me ofereceu desde as primeiras aulas e por acreditar em mim em momentos em que nem eu mesma acreditava que seria capaz.

Ao meu esposo Ricardo, por compreender minha ausência em vários momentos e por estar ao meu lado incondicionalmente.

Aos meus pais, irmãos, familiares e amigos, que acreditaram em mim e torceram pelo meu sucesso. Aos meus cães, pela presença e amor.

Aos colegas e futuros mestres que me acompanharam nesta caminhada, compartilhando momentos de lutas e alegrias. Em especial ao amigo Pablo Henrique Teixeira Alves, por me mostrar possibilidades onde eu não as enxergava.

Aos professores Dra. Cristiana Fernandes de Muylder e Dr. Carlos Alberto Gonçalves, por suas contribuições oferecidas quando participaram da banca de qualificação desta dissertação. À Dr. Maria José Motta Viana, por sua dedicação na revisão deste trabalho.

“A luta pela vida nem sempre é vantajosa
aos fortes nem aos espertos.
Mais cedo ou mais tarde, quem cativa a vitória
é aquele que crê plenamente
Eu conseguirei!”

Napoleon Hill

RESUMO

O dinamismo do ambiente e a rivalidade são fatores que potencialmente podem influenciar a posição competitiva das firmas. Esse foi o ponto inicial para este estudo, que tem como objetivo principal analisar as influências do dinamismo e da rivalidade na posição competitiva das empresas no período pré e pós-crise econômica de 2008. Para isso, utilizaram-se como amostra dados de empresas manufatureiras americanas no período de 2001 a 2015, analisando-se os dados através de modelagem de equações estruturais. O referencial teórico foi construído com base em estudos de autores clássicos e atuais para dar sustentação ao modelo proposto. Quando se trata de posição competitiva, a posição de Vantagem Competitiva é bastante estudada, sendo tema de diversos trabalhos. Já as posições de Desvantagem e Paridade Competitiva são pouco estudadas. Também pouco estudada é a relação entre os construtos dinamismo do ambiente e rivalidade. O modelo proposto neste estudo relaciona os construtos Posição Competitiva, Dinamismo e Rivalidade, utilizando como moderador o tamanho da firma. Constatou-se que a crise de 2008 influenciou o ambiente no qual as firmas da amostra estão inseridas, causando redução no dinamismo e na rivalidade. Verificou-se que a rivalidade e o tamanho da firma exerceram influência sobre a Posição Competitiva das firmas. Já dinamismo teve pouca influência sobre a Posição Competitiva delas. Conclui-se também que o dinamismo tem influência direta sobre a rivalidade entre as firmas, pois quanto maior o dinamismo maior será a rivalidade entre as elas.

Palavras chaves: Posição Competitiva. Ambiente Competitivo. Crise Econômica de 2008. Rivalidade. Dinamismo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Forças de competição.....	21
Figura 2 – Matriz de desempenho combinado.....	27
Figura 3 – Modelo estrutural.....	33

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Referências dos Construtos.....	32
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Operacionalização das Variáveis do Modelo.....	34
Tabela 2 - Resumo método.....	38
Tabela 3 - Comparação múltipla de Tukey.....	40
Tabela 4 - Estatísticas descritivas.....	41
Tabela 5 - Posição Competitiva.....	43
Tabela 6 - Modelo de mensuração.....	49
Tabela 7 - Modelo estrutural – Efeitos diretos – Antes da crise x Ano de 2008.....	50
Tabela 8 - Modelo Estrutural - Efeitos Moderadores – Antes da crise x Ano de 2008.....	51
Tabela 9 - Modelo estrutural – Efeitos diretos – Depois da crise x Ano de 2008.....	52
Tabela 10 - Modelo Estrutural - Efeitos Moderadores – Depois da crise x Ano de 2008.....	52
Tabela 11 - Capacidade explicativa do modelo.....	53
Tabela 12 - Tamanho do efeito – f^2	54

LISTA DE SIGLAS

BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento
CEO	Chief Executive Officer
FBCF	Formação Bruta de Capital Fixo
PLS	Mínimos Quadrados Parciais
ROA	Retorno sobre ativos
SEM	Modelagem de Equações Estruturais
SMD	Sistemas de Medição de Desempenho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Objetivo geral	14
1.2 Objetivos específicos	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 Ambiente	16
2.1.1 <i>Dinamismo</i>	17
2.1.2 <i>Rivalidade</i>	19
2.2 Vantagem competitiva	23
2.3.1 <i>Estratégias de competitividade</i>	27
2.3 Hipóteses e modelo	33
3 METODOLOGIA	35
3.1 Amostra	37
4 DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS	39
4.1 Caracterização da amostra	39
4.2 Análise da posição competitiva das firmas	42
4.3 Análise do modelo de mensuração	48
4.4 Análise do modelo estrutural	49
4.5 Análise das hipóteses de pesquisa	54
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
5.1 Sugestão para futuras pesquisas	58
REFERÊNCIAS	59

1 Introdução

Atualmente, as empresas precisam atuar em diferentes cenários muitas vezes desafiadores e complexos que geram muitas oportunidades, porém aumentam a competição e a rivalidade. O mercado, a tecnologia, os concorrentes e mesmo os clientes se alteram rapidamente, e nesses ambientes dinâmicos e competitivos torna-se cada vez mais importante para as empresas desenvolver e usar as suas capacidades. As empresas têm o desafio de conduzir suas estratégias de modo a se transformarem em organizações inteligentes, utilizando seus recursos de forma adequada para alcançar seus objetivos. Para qualificar esse cenário atual, o termo hipercompetição é bastante utilizado. Com tantas mudanças, a limitação do setor está se tornando um desafio (Hitt et al., 2003; Nadkarni & Chen, 2014; Vasconcelos Neto, Lizuka & Padilha, 2015).

De acordo com Penrose (1959), é necessário entender a motivação que faz a firma existir, pois será mais fácil entender suas ações. A motivação do lucro é a principal, e nesse caso as decisões que levam ao crescimento são orientadas para o aumento do lucro. Ainda conforme Penrose (1959, p. 64), “parece razoável supor que, em geral, as decisões financeiras de investimentos das firmas são controladas por um desejo de aumentar os lucros a longo prazo.”

Conforme Castro Junior et al (2015, p.4), “ao formular sua estratégia, uma empresa precisa buscar a maior quantidade possível de aspectos que a diferenciem da concorrência, aumentando, desta forma, sua competitividade.” O processo de Administração Estratégica é contínuo e inicia-se de fora para dentro da organização, ou seja, do ambiente externo para o interno. Porter (1979, p. 28) define estratégia como “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades.” A estratégia, para ser efetiva, deve analisar a complementariedade desses dois ambientes. O objetivo da sua implantação é a busca da vantagem competitiva, atingindo retornos acima da média. Existe uma tendência entre os autores, com relação à estratégia, de considerar que não é possível separar a organização do ambiente externo (Filho Gonçalves et al., 2011; Brito, 2011). Hamza et al. (2012, p. 70) explicam que “as empresas procuram desenvolver estratégias que lhes permitam obter desempenho superior ao da concorrência.”

Em seu trabalho publicado em 1959, Penrose explica que (p.9) “há tempos que vêm ocorrendo muitas discussões sobre o comportamento, o crescimento, as estruturas organizacionais e os problemas administrativos das firmas.” Muitos dos problemas dessa época ainda persistem, apesar de todo avanço tecnológico que tivemos desde então. Barney (1991, p. 99) explica que “entender as fontes de vantagem competitiva sustentável tem sido a maior área de pesquisa em gerenciamento estratégico.” No artigo de Brito e Brito (2012, p. 70), vemos que “a vantagem competitiva é tema central do campo de estratégia, a principal hipótese para explicar a heterogeneidade do desempenho entre as empresas.”

Em um ambiente competitivo como o atual, a rivalidade mostra-se acirrada entre as empresas, tornando-se importante que sejam focadas algumas competências essenciais com vistas a permanecer à frente dos concorrentes, pois a vantagem competitiva já não é mais sustentável a longo prazo, mas é sim uma situação temporária (Hitt, 2003; Jiao, 2015).

A análise dos dados estudados no artigo de Hamza, Saab e Rodrigues Filho (2012, p.76) “confirma a existência de uma forte relação entre o nível de rivalidade em um dado mercado, medido pelo número de competidores que participam daquele mercado, e o nível de preços praticados. Os preços tendem a ser maiores em mercados de menor rivalidade.”

Evolução tecnológica, alterações constantes da legislação e competitividade globalizada são alguns dos desafios que as empresas precisam enfrentar em um cenário dinâmico. Nesse caso, as capacidades dinâmicas auxiliam as empresas a se manterem competitivas em ambientes em processos de mudanças rápidas onde os recursos competitivos estão se deteriorando. Para se manterem em vantagem, as empresas precisam realizar mudanças rápidas, antecipando-se à concorrência. (Shi & Wu 2011; Fonseca & Cunha, 2015).

Na perspectiva de Mello e Leone (2015, p. 84), “em um mercado sem fronteiras caracterizado pela competição acirrada entre as organizações, a adoção de estratégias competitivas se tornou necessária para a grande maioria das empresas. Nesse cenário, as organizações têm que tomar decisões mais pensadas estrategicamente.” Buscando lidar de forma eficaz com as mudanças rápidas que ocorrem em ambiente competitivo, a estratégia de criação de valor se torna a principal fonte de vantagem competitiva (Shi & Wu 2011; Fonseca & Cunha, 2015).

Através de pesquisa realizada na base de dados EBSCO, considerando a expressão “Posição Competitiva”, foram localizados 23 artigos. Continuando a pesquisa, agora considerando “Paridade Competitiva”, foram localizados 2 artigos. Ao pesquisar “Desvantagem Competitiva” foram localizados 2 artigos, e quando se considerou a expressão “Vantagem Competitiva”, foram localizados 445 artigos. Isso demonstra que os autores dos artigos componentes dessa base de dados estão mais voltados para estudar a Vantagem Competitiva, em busca de encontrar caminhos para entender o que leva a empresa a alcançar e manter uma posição de vantagem em relação aos seus concorrentes. Poucos autores demonstraram interesse no estudo da Paridade e da Desvantagem Competitiva.

Também foi realizada pesquisa na base de dados EBSCO utilizando expressões que serão estudadas neste trabalho, conforme lista a seguir, porém não foi localizado nenhum artigo que considerasse os termos combinados:

- rivalidade / vantagem competitiva
- rivalidade / posição competitiva
- rivalidade / paridade competitiva
- rivalidade / desvantagem competitiva
- rivalidade / dinamismo
- dinamismo / vantagem competitiva
- dinamismo / desvantagem competitiva
- dinamismo / paridade competitiva
- dinamismo / posição competitiva

O Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) é um banco do Governo Federal que oferece crédito para empresas de todos os segmentos e de todos os portes, inclusive para pessoas físicas. Segundo informações contidas no site desse banco, a Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF), que é um importante indicador do desenvolvimento das empresas, vinha crescendo em um ritmo forte nos anos de 2007 e 2008. Já em 2009, devido à crise, houve uma retração na oferta de crédito. A partir de 2010, a economia começou a apresentar sinais de recuperação.

O tema objeto deste estudo é atual e de grande relevância tanto nas empresas quanto no mundo acadêmico. Rivalidade, dinamismo e posição competitiva não são muito estudados, à exceção da posição de “vantagem competitiva”, que é bastante estudada. Não foram localizados muitos estudos relacionando os três construtos. O dinamismo tem recebido menor atenção dos autores quando comparado aos estudos encontrados sobre rivalidade e posição competitiva. Espera-se que os resultados do estudo forneçam subsídios para auxiliar na tomada de decisão dos gestores de empresas diversas, além de contribuir para futuras pesquisas sobre o tema.

Diante do exposto, este trabalho tem como tema os efeitos da rivalidade e do dinamismo do ambiente competitivo na vantagem competitiva da firma. Nele busca-se responder à questão: quais as influências da rivalidade e do dinamismo do ambiente competitivo na posição competitiva da firma?

1.1 Objetivo geral

O objetivo principal desta pesquisa é analisar as influências da rivalidade e do dinamismo do ambiente competitivo na posição competitiva das firmas componentes da amostra, no período compreendido entre os anos de 2001 e 2015, considerando os períodos pré e pós-crise financeira de 2008.

1.2 Objetivos específicos

Como meios de se alcançar o objetivo geral e responder à questão de pesquisa, têm-se os objetivos específicos, considerando o período em análise:

- 1 - Mensurar o grau de dinamismo na indústria.
- 2 – Mensurar o grau de rivalidade na indústria.
- 3 – Identificar a posição competitiva das firmas componentes da amostra.
- 4 – Estimar as relações entre os construtos, conforme modelo proposto.

O presente trabalho é composto por cinco capítulos. No primeiro é apresentado o tema, sua relevância, problema de pesquisa e objetivos. No segundo capítulo são apresentados os construtos teóricos que embasam a proposta da investigação. O terceiro capítulo aborda o método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa. Apresenta-se a caracterização da pesquisa, técnicas utilizadas para a coleta e análise dos dados. O quarto capítulo apresentará as demonstrações dos resultados e a análise dos dados e testes das hipóteses, e o quinto capítulo apresentará as considerações finais.

2 Referencial Teórico

A teoria é fundamental em qualquer pesquisa, pois através dela é que se alcança o embasamento para que o trabalho seja considerado científico (Johnston, 2014). Neste capítulo será apresentada a teoria que irá embasar a elaboração das hipóteses.

2.1 Ambiente

Tema de diversas pesquisas na área de estratégia, devido à sua crescente complexidade e dinamismo, o ambiente externo exerce importante papel e grande influência na determinação de estratégias e no desempenho da empresa, o que pode determinar até mesmo a sua sobrevivência. As empresas são desafiadas a entender os efeitos da economia global para definir suas estratégias (Martins & Bataglia, 2011; Hitt et al., 2003). É necessário que as organizações conheçam o ambiente no qual estão inseridas, a fim de reduzir o risco na formulação de estratégias e na tomadas de decisão (Fonseca & Cunha, 2015).

A partir da década de 1950, as organizações passaram a ser entendidas como um sistema aberto, por não existirem sem a integração com outros agentes. Essa integração é necessária, pois os agentes externos possuem recursos de que as organizações necessitam para sua sobrevivência, tais como distribuidores, fornecedores, clientes, concorrentes, governo, entre outros (Martins & Bataglia, 2011). Diversos estudos mostram que o ambiente no qual a empresa está inserida tem influência direta sobre o seu desempenho. Com a evolução dos estudos sobre o ambiente, começaram a seccioná-lo em duas partes: ambiente geral, mais macro, com influência indireta, e o ambiente tarefa, que sofre influência direta dos clientes e da concorrência (Fonseca & Cunha, 2015). Dependendo do setor, novos produtos, clientes e fornecedores também são considerados concorrentes em maior ou menor grau (Porter, 1979).

Sett e Ketkar, em seu estudo de 2010, analisam a mediação dos recursos humanos em relação ao dinamismo ambiental e desempenho na empresa. De acordo com esses autores:

As evidências indicam que a flexibilidade do RH media a influência do dinamismo ambiental sobre o desempenho da empresa e que, independentemente da natureza da indústria e do grau de turbulência ambiental, resulta em desempenhos superiores quando o RH da empresa realmente possui a flexibilidade que corresponda às

exigências ambientais para essa flexibilidade segundo a percepção dos gestores das empresas. (Sett & Ketkar, 2010, p. 1173)

2.1.1 Dinamismo

O dinamismo pode ser fonte de vantagem, enquanto o empreendedorismo pode ser fonte de competitividade. O dinamismo das firmas é saudável para a economia, uma vez que as empresas saudáveis estão sempre inovando, o que faz com que as mais fracas também busquem a inovação (Brito & Brito, 2011; Norris, 2014).

O construto dinamismo pode ser entendido como a variabilidade nos diversos componentes do ambiente competitivo no qual a firma está inserida. Componentes relacionados a consumidores, concorrentes, fornecedores, aspectos sociais, tecnologia e regulamentação do setor devem ser considerados quando se visa mensurar o dinamismo de um ambiente competitivo (Carvalho & Rossetto, 2014, p. 71).

Norris (2014) conclui, com pesquisa realizada nas últimas décadas, que houve um declínio no dinamismo empresarial, gerando uma redução na criação de novos empregos, e isso independentemente do tamanho da firma ou da área geográfica em que ela está inserida. O dinamismo do ambiente é influenciado pela evolução tecnológica, por alterações da legislação, entre outros (Fonseca & Cunha 2015). Conforme Porto et al (2009), o dinamismo geralmente relaciona-se a empresas de maior porte, pois requer delas uma capitalização expressiva para se manter competitiva.

Em estudo publicado em 2014, Nadkarni e Chen afirmam que diversos estudos mostram que o conhecimento acumulado ao longo dos anos bem como as capacidades tornam as decisões mais robustas com relação ao momento certo para introduzir novos produtos no mercado. Explicam também a importância da informação em tempo real como sendo um dos principais componentes no momento em que a empresa precisa improvisar e lançar novos produtos. O estudo conclui que as empresas que mantêm o foco no passado com relação ao lançamento de novos produtos se sobressaem em ambientes estáveis, pois se utilizam de situações passadas para compreender o presente. Já em ambientes dinâmicos, as que colocam o foco no futuro são as que conseguem se sobressair, pois os aprendizados nesses ambientes são transitórios (Nadkarni & Chen, 2014). Desenvolver capacidade de processamento de grande quantidade de informações e assimilá-las em sua base de conhecimentos, para assim criar novos

conhecimentos, poderá ajudar a empresa a se sobressair em mercados competitivos (Shi & Wu 2011)

A reconfiguração pode ser considerada um processo-chave de capacidade dinâmica. É também considerada como catalizador para se conseguir transformar inteligência adquirida em valor para a empresa. Essa reconfiguração pode ocorrer, por exemplo, através de realocação de recursos humanos em áreas distintas. Tal reconfiguração se torna mais importante à medida que aumenta a taxa de variação do mercado, ou seja, quanto mais dinâmico o ambiente, maior a efetividade da reconfiguração (Shi & Wu 2011).

A flexibilidade da estratégia é citada por Cingoz e Akdogan (2013, p. 582) como “a habilidade das firmas para responder e se adaptarem às mudanças do ambiente.” Os mesmos autores explicam que “um dos fatores mais importantes dos efeitos sobre a flexibilidade estratégica é o dinamismo do ambiente.”

Cingoz e Akdogan explicam a ambidestria empresarial como uma forma de flexibilização da estratégia. Essa é a maneira como as empresas agem quando não focam em uma única estratégia, por exemplo, quando utilizam estratégias de diferenciação e baixo custo ao mesmo tempo (Cingoz & Akdogan, 2013).

Em 2011, Shi e Wu estudaram o contingenciamento das contas globais dos clientes de multinacionais no mercado altamente dinâmico. Nesse caso, as vendas mundiais são centralizadas em equipes altamente especializadas, processo esse conhecido com GAM (Gestão Global de Contas). Concluíram que as empresas precisam se reconfigurar e se renovar a fim de manterem sua vantagem competitiva. Essa reconfiguração pode ser facilitada por meio da aquisição de inteligência.

Com relação à dinâmica do ambiente, as empresas elegem três focos nos quais enfatizam seus processos: foco no passado, foco no presente e foco no futuro. O foco no passado torna as decisões mais robustas por contarem com experiência agregada. Focando no presente, a empresa pode detectar novas oportunidades para seus produtos. Já quando se direciona ao futuro, aumenta sua consciência e torna mais ágil sua decisão pela inovação. Esses enfoques servem como filtro para as decisões que serão tomadas. Assim, para se alcançar os melhores

resultados, a postura do *Chief Executive Officer* (CEO) deve estar alinhada com os requisitos da empresa em que atua. (Nadkarni & Chen, 2014).

Em um ambiente dinâmico, as estratégias flexíveis podem ser fontes de vantagem competitiva, pois através delas é possível alcançar, por exemplo, melhoria da capacidade de inovação. O alcance dessa vantagem é possível porque essa flexibilidade possibilita que as empresas respondam mais rapidamente às mudanças do ambiente, já que elas se tornam mais proativas perante as incertezas (Cingoz & Akdogan, 2013). Variabilidade é o nome dado à ocorrência de mudanças imprevisíveis, que gerem incertezas, nas condições ambientais. (Dias et al., 2007)

2.1.2 Rivalidade

De acordo com Hitt et al (2003, p. 190), a rivalidade entre as empresas se inicia “quando duas ou mais delas se contrapõem na busca de uma posição vantajosa de mercado. Desenvolve-se rivalidade competitiva entre elas porque um ou mais competidores sentem-se pressionados ou veem oportunidades de melhorar suas posições de mercado.”

Alguns fatores influenciam a rivalidade intensa, dentre os quais podemos destacar: grande número de concorrentes em paridade de condições, lento crescimento do setor, custos fixos elevados, altas barreiras de saída, rivais com estratégias muito diversificadas. Diminuir a distância estratégica pode induzir à intensificação da rivalidade. Já a redução do impacto da rivalidade pode ocorrer quando os concorrentes começam a focar em outros segmentos que apresentem crescimento mais rápido ou menores custos fixos (Mas-Ruiz & Ruiz-Moreno, 1993; Porter, 1979). Em alguns casos, as empresas rivais acabam por cooperar com o crescimento das outras, em outras situações acabam se beneficiando com o crescimento da rival através da imitação da estratégia do concorrente (Coad & Teruel 2012). De acordo com Mas-Ruiz e Ruiz-Moreno (1993, p. 57), “a construção de grupo estratégico capta a noção de que o impacto da rivalidade na rentabilidade de uma empresa depende da localização dos seus concorrentes para uma estratégia relevante.”

Os cenários competitivos estão passando por grandes mudanças. As empresas têm revisado suas estratégias em busca de alternativas vantajosas no mercado. Alguns padrões rigorosos de desempenho foram impostos pela hiperconcorrência existente em diversos setores. Podemos

identificá-los relacionados à qualidade, custo, prazo, fluxo de operações, entre outros. Esse cenário faz com que aumente a rivalidade entre as empresas, o que exige que disputem o cliente de formas diferentes para obterem retornos acima da média. (Hitt et al, 2003; Vasconcelos Neto, Lizuka & Padilha, 2015). Algumas empresas, porém, focam de forma exagerada nos concorrentes a ponto de negligenciarem a competição que enfrentam com seus clientes e fornecedores. Essas empresas precisam transformar suas relações cliente-fornecedor (Porter, 1979; Shi & Wu 2011)

As empresas podem apresentar diversos pontos fortes em relação aos seus concorrentes, porém os dois pontos básicos que ela deve reforçar para se tornar competitiva são o baixo custo ou a diferenciação (Porter, 1992). Para Hitt et al (2003, p. 191), a rivalidade competitiva pode ter um grande efeito sobre a lucratividade de uma firma. À medida que a rivalidade em uma indústria se acentua, a lucratividade média das firmas que competem nela decresce. Para se manter à frente dos concorrentes, é importante fomentar competências essenciais (Porter, 1979).

Segundo Porter (1992), “a rivalidade entre os concorrentes assume a forma usual de manobras pelo posicionamento – a utilização de táticas como competição, em relação ao preço, introdução de produtos e combates publicitários.” Muitas vezes, a competição é vista com excesso de pessimismo (Porter, 1979). Coad e Teruel (2012 , p. 398) acreditam que “um conceito central no desenvolvimento econômico é a questão da concorrência entre as empresas.” Apesar disso, de acordo com esses mesmos autores, existem várias dificuldades para se medir a concorrência.

Em investigações realizadas por diversos autores, a questão da concorrência é percebida na prática pelas empresas, porém não encontram evidências dessa concorrência relacionadas ao crescimento das firmas, por exemplo. Segundo Porter (1989), alguns concorrentes podem fortalecer a posição competitiva da empresa.

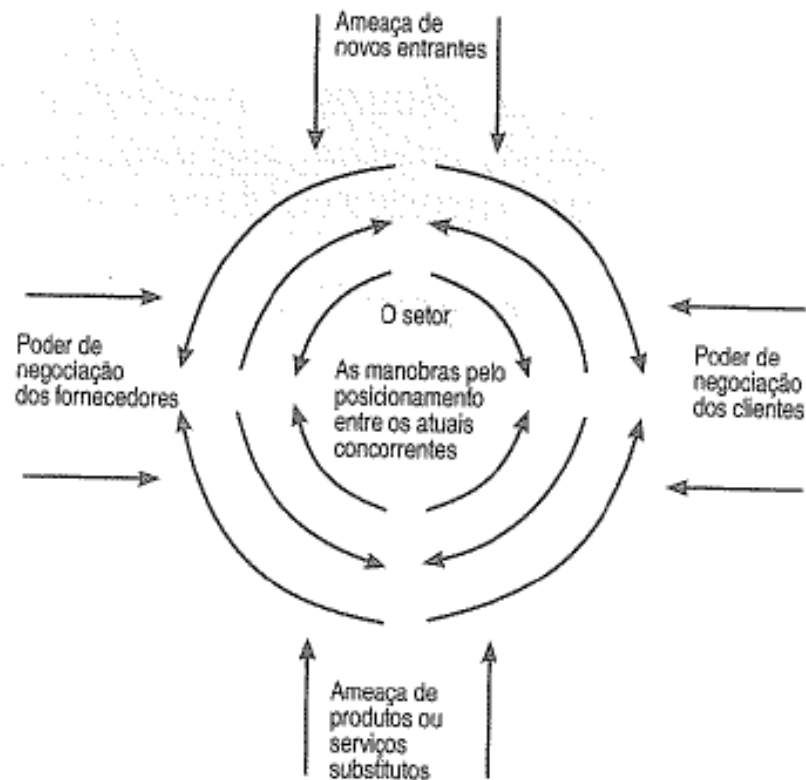


Figura 1 – Forças de competição de acordo com a visão de Porter

Fonte: Porter, M. E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. (9a ed., p.28. Rio de Janeiro: Campus, 1979.

O preço pode ser influenciado pela rivalidade e, conseqüentemente, o nível de rentabilidade da indústria é influenciado. Os preços tendem a ser maiores em mercados onde existe uma menor rivalidade (Hamsa et al., 2012). A pesquisa realizada por Czarnitzki e Toole (2013, p. 26) mostra que “a rivalidade estratégica limita a capacidade da empresa para atrasar projetos em curso e, assim, compensa a influencia da incerteza sobre o investimento.”

Conforme Penrose (1959, p. 330), “quando a demanda está aumentando rapidamente para todo tipo de produtos, as firmas já existentes podem encontrar suas mais lucrativas oportunidades de expansão no incremento da produção dos seus bens já existentes.” Czarnitzki e Toole (2013) afirmam que o efeito específico da incerteza da empresa em Pesquisa e Desenvolvimento (P & D) de investimento é menor em mercados onde a rivalidade estratégica é susceptível de ser mais intensa.”

A quantidade de competidores em um mesmo mercado geográfico pode ser um indicador da intensidade da rivalidade (Hamza et al., 2012).

A principal maneira de chegar a essa posição protegida é construir barreiras à entrada de outras firmas na indústria em questão para impedir a erosão das margens de lucratividade, o que implica, em geral, estabelecer mecanismos de acordo tácito entre os atores econômicos na indústria. (Vasconcelos & Cyrino, 2000, p. 24).

Com o objetivo de se protegerem, as firmas buscam criar barreira a novos competidores. As barreiras à entrada de novos competidores podem ser baseadas em controle de tecnologia, matérias-primas, relacionamento com distribuidores finais, entre outros. Tais barreiras somente existem quando as firmas competidoras possuem recursos heterogêneos, de difícil mobilidade e estrategicamente relevantes (Penrose, 1959; Barney, 1991; Hamza, 2012). Em setores “perfeitamente competitivos”, a entrada de novos competidores é muito fácil. A empresa aspirante a entrar no novo mercado avaliará com mais critério, caso os concorrentes já tenham expulsado outros entrantes anteriormente. Porter cita as seis bases das barreiras de entrada, que são: economias de escala, diferenciação do produto, exigências de capital, desvantagens de custos, acesso a canais de distribuição, política governamental (Porter, 1979).

Os autores Mas-Ruiz e Ruiz-Moreno estudaram, em seu trabalho de 1993, a relação entre a rivalidade dos grupos estratégicos e seus efeitos sobre a performance da firma. “Embora a existência de uma ligação direta entre a associação dos grupos e a rentabilidade da firma pareça questionável, a estrutura do grupo pode impactar indiretamente, uma vez que isso afeta as condições da rivalidade” (Mas-Ruiz & Ruiz-Moreno, 1993, p. 47). Os grupos estratégicos podem ser comparados aos muros que protegiam as cidades medievais contra os invasores. Tais grupos erguem proteções chamadas barreiras de mobilidade, e isso faz com que tenham uma rentabilidade maior. Essa associação em grupos acaba por criar uma rivalidade também dentro do grupo. De acordo com as poucas pesquisas sobre o assunto, sugere-se que essa rivalidade ocorre porque os membros do grupo têm uma maior probabilidade de reconhecer a dependência mútua e de estabelecer entendimentos implícitos. Com relação à rivalidade entre os grupos, ela se intensifica à medida que as condutas assimétricas diminuem e a dependência mútua se torna mais evidente (Mas-Ruiz & Ruiz-Moreno, 1993). Na conclusão do estudo, Mas-Ruiz e Ruiz-Moreno (1993) explicam que a associação do grupo mostra-se um preditor sobre o desempenho da empresa. O estudo não comprovou a existência de uma ligação forte entre a estrutura do grupo e a rentabilidade.

Coad e Teruel (2012), em estudo realizado utilizando como amostra empresas espanholas no período de 2000-2006, basearam-se na suposição de que o crescimento de uma empresa não afeta negativamente o crescimento das rivais. Em primeira análise, não identificaram uma correlação entre as taxas de crescimento das empresas concorrentes de um mesmo setor. Coad e Teruel (2012, p. 397), “no entanto, em regressões considerando efeitos em pares, levando em conta a simultânea interdependência das taxas de crescimento de empresas rivais, foram capazes de identificar efeitos negativos significativos de crescimento dos concorrentes no crescimento de uma empresa.”

Czarnitzki e Toole (2013, p. 26) demonstram no resultado de sua pesquisa que “as empresas em mercados mais concentrados ou aqueles com menos concorrentes diretos reagem menos à incerteza. Isso sugere que a rivalidade estratégica estimula a inovação em mercados com elevados níveis de incerteza.”

2.2 Vantagem competitiva

De acordo com Porter (1992, p. 1), “a estratégia competitiva é a busca por uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. [...] visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência.” Banrey (1991) explica que “as firmas obtêm vantagem competitiva sustentável através da implantação de estratégias que exploram suas forças internas através de respostas das oportunidades do ambiente enquanto neutralizam suas ameaças externas e fraquezas internas.”

Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 20) definem a vantagem competitiva como “a ocorrência de níveis de performance econômica acima da média de mercado em função das estratégias adotadas pelas firmas.” Kretzer e Menezes (2006) explicam que na análise da vantagem competitiva, a literatura que discute estratégia focaliza as fontes geradoras das taxas de retornos acima do normal, isto é, retorno (renda) em excesso sobre os custos de oportunidade pelos quais a firma teve que pagar.

Conforme afirmam Roman et al (2012, p. 28), “o processo de pensar o novo, de considerar ideias e soluções que ainda não são conhecidas, assume um papel importante em termos de

aquisição de vantagem competitiva.” As empresa podem desenvolver vantagem competitiva também através de imitação das capacidades dos concorrentes ou buscando experiências de empresas bem sucedidas de outros setores (Hitt et al., 2003). Executar de maneira eficiente, melhor do que os seus concorrentes, as atividades estratégicas pode levar a empresa a alcançar vantagem competitiva (Porter, 1989).

Dois casos são, assim, identificados: a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado e b) as que consideram a performance superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização (Vasconcelos & Cyrino, 2000. p. 22).

As competências essenciais, que são os conhecimentos e habilidades, são fonte de vantagem competitiva. Essas competências organizacionais estão ligadas diretamente às competências dos indivíduos que trabalham na organização e também do contexto dela. A gestão dos recursos humanos é essencial nesse processo. Esses recursos geralmente são agrupados em três grandes grupos: competências para acessar mercados, marketing, logística, pós-vendas; competências de integridade, processos organizacionais, gestão de estoques, qualidade e competências relacionadas à funcionalidade, ligadas a melhorias e benefícios para os clientes (Vasconcelos Neto; Lizuka & Padilha, 2015).

A capacidade de uma firma de aumentar a sua vantagem competitiva depende de sua flexibilidade em mudar ou desenvolver novas estratégias. As firmas precisam também desenvolver fatores de competitividade como melhores práticas de custos, qualidade, agilidade na entrega e confiabilidade, adequando seus produtos e processos. Muitas vezes aspectos que parecem óbvios podem se perder nas rotinas diárias das empresas, por isso é importante que se crie um ambiente favorável ao desenvolvimento do posicionamento. A competitividade tornou-se um fator decisivo para a sobrevivência. A firma precisa identificar os fatores que influenciam sua competitividade. Os fatores críticos de sucesso são apresentados como os itens que precisam ser acompanhados mais de perto para que a empresa apresente um bom desempenho e competitividade (Roman et al, 2012; Castro Junior et al., 2015).

O desempenho da firma sofre influência do desempenho médio da indústria da qual ela participa e pelo seu próprio desempenho. As vantagens e desvantagens da empresa definem

sua posição na concorrência, isto é, uma posição adequada dentro da indústria na qual a empresa possa utilizar as forças competitivas a seu favor. Para sustentar essa posição é necessário que se avaliem constantemente as forças do mercado, uma vez que este evolui constantemente, alterando os posicionamentos. Uma das premissas para uma vantagem competitiva é ter mecanismos de proteção. A estratégia deve se favorecer das forças positivas e defender-se das negativas (Porter, 1979; Kretzer & Menezes, 2006; Rua & Melo 2015).

O comportamento das firmas é, por sua vez, definido pela estrutura da indústria em questão, caracterizada pelo número e pelo tamanho relativo de concorrentes, compradores e vendedores, pelo grau de diferenciação dos produtos, pela existência de barreiras de entrada de novas firmas, pelo grau de integração vertical existente etc. (Vasconcelos & Cyrino, 2000. p. 22).

Obter vantagem competitiva não é simplesmente a conquista de uma rentabilidade superior, como costuma ser tratada na literatura, mas é a empresa ter condição de criar valor acima da média de seus concorrentes (Brito & Brito, 2012). Não é o período do calendário que define se a vantagem competitiva é sustentável ou não, e sim a inabilidade dos concorrentes de copiar a estratégia que garante tal vantagem, e isso não significa que essa vantagem irá durar eternamente, pois isso pode mudar e a vantagem ser eliminada (Barney, 1991).

Para considerar que uma empresa tem uma vantagem competitiva, é necessário que ela adote uma estratégia de criação de valor que não seja adotada por seus competidores. E para que essa vantagem seja considerada sustentável, a empresa precisa fazer com que a estratégia perdure mesmo com esforços empenhados pelos competidores para eliminar tal vantagem. Os resultados devem ser duradouros e não apenas temporários (Gonçalves et al, 2011). De acordo com Porter (1979, p. 87):

Na busca da vantagem competitiva, as empresas muitas vezes diferem no escopo competitivo – ou na amplitude das suas atividades. O escopo competitivo apresenta quatro dimensões críticas: o escopo do segmento, o escopo vertical (grau de integração vertical), o escopo geográfico e o escopo setorial (ou a extensão dos setores relacionados em que a empresa compete).

De acordo com Roman et al. (2012, p. 28), “a capacidade de competição de uma organização depende da capacidade de mudar e de desenvolver novas direções estratégicas.” Segundo Fonseca e Cunha (2015, p. 98), “pode-se entender que os recursos da empresa são fonte de vantagem competitiva.” Buscando implementar as melhores estratégias, tomar

decisões eficientes e reduzir o risco ao menor nível possível, é necessário que a empresa considere suas particularidades e as particularidades do setor em que está inserida, para desenvolver suas direções estratégicas, priorizando os fatores de competitividade que proporcionarão maior vantagem competitiva (Roman et al, 2012). Porter (1989, p. 43) afirma que “a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa.” Já em sua obra de 1979, o mesmo autor enfatiza que “quanto mais fracas as forças em termos coletivos, maiores as oportunidades para o desempenho superior (p.31) .” Já Castro Junior et al (2015) concluem em seu estudo que muitas vezes o que diferencia os resultados de empresas com estrutura e fatia de mercado semelhantes são os investimentos realizados em ativos intangíveis. No geral, as empresas investem muito em ativos tangíveis, deixando os intangíveis em segundo plano e esses são a principal fonte de vantagem competitiva.

Na visão de Porter (1979, p. 85), “a cadeia de valores de uma empresa é um sistema de atividades interdependentes conectadas por elos.” Tais elos são criados através da interdependência das atividades e a forma como elas se afetam. A otimização desses elos pode ser fonte de vantagem competitiva. A vantagem competitiva é gerada por todas as atividades da empresa em conjunto (Porter, 1979).

Brito e Brito (2012) propuseram um modelo que é uma matriz de desempenho combinado, em que constataram que a maioria das empresas se encontra em paridade competitiva, conforme observamos na Figura 2.

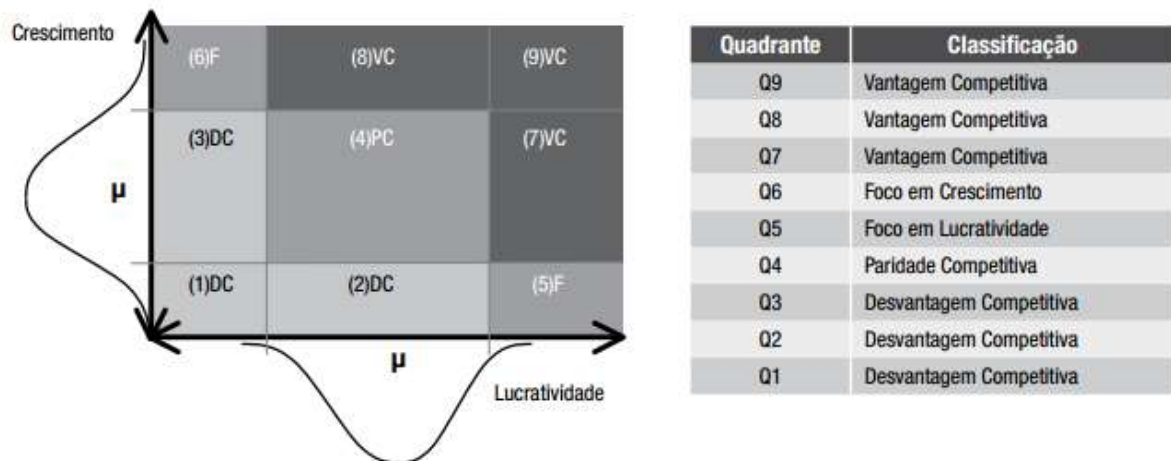


Figura 2 – Matriz de desempenho combinado

Fonte: Brito, R. P., Brito, L. A. L. (2012) Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo. 52(1), p. 70-84. jan./fev. 2012, p. 76.

O estudo foi realizado utilizando como medida para mensurar a lucratividade o Retorno Sobre Ativo (ROA) que, segundo levantamento feito em pesquisas de diversos autores, é uma medida que permite fazer comparações entre as empresas. Para mensurar o crescimento na participação de mercado, utilizaram-se os dados sobre as vendas líquidas no tempo, as quais foram transformadas em logaritmos para possibilitar a comparação da taxa composta em período de tempo de cinco anos. O período analisado foi entre os anos de 1990 e 2009, dividido em intervalos de cinco anos. O artigo conclui que o crescimento é um relevante indicador de vantagem competitiva. Além disso, a posição de vantagem competitiva não é tão rara em um cenário de hipercompetição, como defendem alguns autores (Brito & Brito, 2012).

2.3.1 Estratégias de competitividade

Conforme Porter (1979 p. 27), “a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição.” Já Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 21) afirmam que “dois temas fundamentais estruturam a evolução recente do pensamento sobre estratégia empresarial: a vantagem competitiva e a mudança organizacional estratégica.” Fonseca e Cunha (2015, p. 110) explicam que “no potencial de geração de competitividade, o recurso ou dinâmica é classificada como igualdade competitiva, vantagem competitiva temporária e vantagem competitiva sustentada.”

No campo da Estratégia Empresarial, os trabalhos de pesquisa costumam basear-se em fundamentos econômicos, focalizando o conteúdo das estratégias. Esses trabalhos normalmente utilizam abordagens metodológicas estruturadas dirigidas à verificação empírica de hipóteses generalizáveis. Também é comum que tais estudos concedam uma especial importância às implicações normativas dos resultados. Seu objetivo principal costuma ser identificar os fatores responsáveis pelo sucesso ou fracasso das empresas em diferentes contextos (Vasconcelos & Cyrino, 2000, p. 21).

Em mercados em que as firmas dispõem de recursos homogêneos e móveis, a empresa que consegue implementar uma estratégia diferenciada pode alcançar vantagem competitiva sustentável, é o chamado *first-mover advantages*. Nesse caso, a informação sobre as oportunidades é o recurso mais importante para que a firma consiga alcançar tal vantagem (Barney, 1991). Empresas de grande porte são menos reativas às incertezas do mercado (Czarnitzki & Toole, 2013). Kretzer e Menezes (2006 p. 64) explicam que “a noção de sustentabilidade da vantagem competitiva implica heterogeneidade baseada em condições que garantam que a firma retenha os recursos específicos ou difíceis de serem transferidos (imitados).” Porter (1979) sustenta que o foco da estratégia competitiva é baseado em ser diferente, “com um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores.”

A vantagem competitiva é sustentável quando a condição básica de heterogeneidade é durável em seu valor adicionado (Kretzer & Menezes, 2006). Esses autores (p. 82) acreditam que “as fontes de vantagem competitiva sustentável estão bastante relacionadas aos atributos únicos e difíceis de serem reproduzidos ou imitados pelos rivais.” Todas as atividades de valor utilizam a informação de alguma maneira (Porter, 1979). Ainda de acordo com Porter (1979), “a competição baseada apenas na eficácia operacional é mutuamente destrutiva, levando a guerras de desgaste que terminam apenas com a limitação da competição.”

Em um ambiente de grande concorrência, as empresas precisarão focar suas estratégias na manutenção do seu funcionamento, não podendo se dedicar ao crescimento (Penrose, 1959). Oliveira et al (2015) estudaram sobre os valores organizacionais do Inventário de Valores de Perfis Organizacionais (IPVO) relacionados à estratégia de liderança em custos de empresas brasileiras internacionalizadas. Concluíram que, apesar de as empresas que focam suas estratégias em liderança de custos utilizarem conceitos do Fordismo, no contexto atual as pessoas passam a ter importante papel nas organizações. Por isso a gestão de pessoas tem

relação direta no desempenho da organização. O capital humano torna-se importante fator de vantagem competitiva. Os valores identificados na pesquisa como os mais importantes foram: bem-estar, relacionado a qualidade de vida no trabalho; coletividade, que tem como algumas características a igualdade, sinceridade e honestidade; domínio, que se refere à obtenção de lucro e liderança no mercado; autonomia, que possibilita às pessoas produzirem mais com menor custo e realização, que tem como principal característica a valorização do funcionário.

Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 36) acreditam que “quando abordamos a questão da vantagem competitiva sob o ponto de vista da teoria das capacidades dinâmicas, abre-se uma significativa possibilidade de convergência entre a estratégia e a teoria.” Com base nessa crença, consideram três processos-chave: aquisição de inteligência, integração global e reconfiguração (Shi & Wu 2011).

Suter e Polo (2014) estudaram a imagem do país como fonte de vantagem competitiva na indústria da moda brasileira no mercado internacional. De acordo com a visão dos autores, a imagem do país pode se tornar fonte de vantagem, pois as características próprias do local são difíceis de ser copiadas e isso pode se tornar um diferencial a partir do momento em que o cliente considera que tal característica torna o produto ou serviço ofertado superior aos demais. Concluem que adotar uma estratégia de comunicação e marketing dirigido ajudará as empresas a fortalecer sua vantagem competitiva nesse mercado. Entretanto constatam também que a imagem do país não deve ser considerada isoladamente como fonte de vantagem.

Conforme a visão de Penrose (1959), a Teoria da Firma, foi criada com o objetivo de apoiar a investigação teórica de um dos principais problemas da análise econômica que é— o modelo pelo qual os preços e a alocação de recursos são definidos em diferentes situações.

Estratégia de Diversificação - os custos de produção tendem a ser menores em empresas com menor grau de diversificação. Por outro lado, as firmas especializadas são mais vulneráveis às mudanças ambientais (Tezza, 2010). Para Penrose (1959), o significado de diversificação não é preciso e apresenta como exemplo uma empresa de sapatos que pode ser considerada não diversificada, por produzir somente sapatos, ou diversificada, se considerado que produzem para públicos diversos. Conforme a autora (1959, p.174), a diversificação “inclui aumento de

variedade dos produtos finais gerados, acréscimos na integração vertical e aumento no número de áreas básicas de produção em que a firma atua.”

Estratégia de Custos - segundo Porter (1979, p. 87), “a posição de custo reflete o custo coletivo do desempenho de todas as atividades de valor em comparação com o dos rivais.” Empresas de países emergentes, por exemplo, podem apresentar algumas vantagens como a produção com custo reduzido e capacidade de operar em ambientes desafiadores (Suter & Polo, 2014).

Estratégia de Crescimento - Penrose (1959, p. 44), citando a Teoria da Firma, ensina que “o crescimento de uma firma nada mais é do que o aumento da produção de determinados produtos, e o tamanho ótimo dela é representado pelo ponto inferior da curva de custos médios de dado produto.” Para se adotar uma estratégia de crescimento, é importante buscar uma posição menos vulnerável em relação aos rivais (Porter, 1979).

Os sistemas de medidas de desempenho eram utilizados desde antes do início do século XIX por artesãos e ainda nesse século, com o advento da administração científica proposta por Taylor, essas medidas se tornaram mais utilizadas e difundidas. Os indicadores não financeiros foram introduzidos a partir de 1960, com o avanço do movimento da qualidade, mas ainda eram pouco utilizados até o início da década de 1980 (Tezza, 2010).

Existe uma tendência de evolução do foco em mensuração do desempenho, que está deixando de ser puramente financeiro, e as abordagens estão mais abrangentes, voltadas para o indivíduo e para o mercado. Também vêm crescendo as abordagens da cadeia de suprimentos e a área de serviços. Constata-se, além disso, que a medição de desempenho impacta diretamente a motivação dos indivíduos, e isso faz com que os administradores os priorizem na elaboração dos Sistemas de Medição de Desempenho (SMD's). (Tezza, 2010). Entre os índices contábeis mais utilizados para medição da vantagem competitiva estão os de lucratividade, liquidez, de alavancagem e índices de atividade. Com relação aos índices econômicos, utiliza-se o grau de retorno de capital (Martins & Bataglia, 2011). Neste trabalho será analisado o desempenho financeiro das empresas estudadas.

Na busca de uma rentabilidade superior, a empresa deve priorizar o aumento da eficiência a fim de reduzir o custo médio unitário e aumentar o valor fornecido pelo produto para que possa elevar o preço de vendas. A maior rentabilidade de uma empresa com relação aos seus concorrentes é alcançada através da prática de preços mais altos e custos mais baixos. Essa diferenciação é conquistada através de maior eficácia operacional, melhores práticas e melhor posicionamento estratégico (Porter, 1979).

Conforme Rua e Melo (2015, p. 37), “para obtenção de um desempenho excepcional, as empresas precisam vencer a concorrência com uma gestão singular, desenvolvendo competências que as distingam dos outros competidores. Somente assim poderão conseguir obter vantagem competitiva, construindo-as.”

O quadro 1 apresenta um resumo dos principais autores dos construtos estudados.

Quadro 1

Referências dos construtos

ASSUNTO	CONTEÚDO DISCUTIDO	REFERÊNCIA
Ambiente e Dinamismo	O conceito de ambiente e dinamismo, suas principais características e abordagens. Estudos que relacionam os construtos com a posição competitiva.	Porter (1979); Hitt et al. (2003); Dias et al. (2007); Sett & Ketkar (2010); Martins & Bataglia (2011); Shi & Wu (2011) Brito (2011); Cingoz & Akdogan (2013); Norris (2014); Carvalho & Rossetto (2014); Nadkarni & Chen (2014); Fonseca & Cunha (2015).
Rivalidade	Conceitos que caracterizam a rivalidade, indícios teóricos e empíricos que evidenciam sua relação com a posição competitiva.	Penrose (1959); Porter (1979); Barney (1991); Porter (1992) Mas-Ruiz & Ruiz-Moreno (1993); Vasconcelos & Cyrino (2000); Hitt et al. (2003); Kretzer & Menezes (2006); Gonçalves et al. (2011); Shi & Wu (2011); Coad & Teruel (2012); Hamsa et al. (2012); Czarnitzki & Toole (2013); Vasconcelos Neto, Lizuka & Padilha (2015).
Vantagem e Posição Competitiva	Estudos que demonstram a posição competitiva e seus benefícios, relacionando-os ao desempenho das empresas e aos demais construtos estudados.	Penrose (1959); Porter (1979); Porter (1989); Barney (1991); Porter (1992); Vasconcelos & Cyrino (2000); Hitt et al. (2003); Kretzer & Menezes (2006); Tezza (2010) Gonçalves et al. (2011); Shi & Wu (2011); Brito & Brito (2012); Roman et al. (2012); Czarnitzki & Toole (2013); Suter & Polo (2014); Castro Junior et al. (2015); Fonseca & Cunha (2015); Oliveira (2015); Rua & Melo (2015); Vasconcelos Neto, Lizuka & Padilha (2015).

Fonte: Elaborado pela autora.

2.3 Hipóteses e modelo

De acordo com o referencial apresentado, foram elaboradas as seguintes hipóteses para serem testadas:

- H1: Quanto mais dinâmico o ambiente da indústria, menos favorável é a posição competitiva da firma.
- H2: Quanto maior a rivalidade no ambiente da indústria, menos favorável é a posição competitiva da firma.
- H3: Quanto mais dinâmico o ambiente da indústria, maior a rivalidade.
- H4: Quanto maior a firma, mais favorável é sua posição competitiva.
- H5: O efeito do dinamismo da indústria na posição competitiva é moderado pelo tamanho da firma.

H6: O efeito da rivalidade da indústria na posição competitiva é moderado pelo tamanho da firma.

Considerando essas hipóteses, a Figura 3 apresenta o modelo das relações entre os construtos estudados.

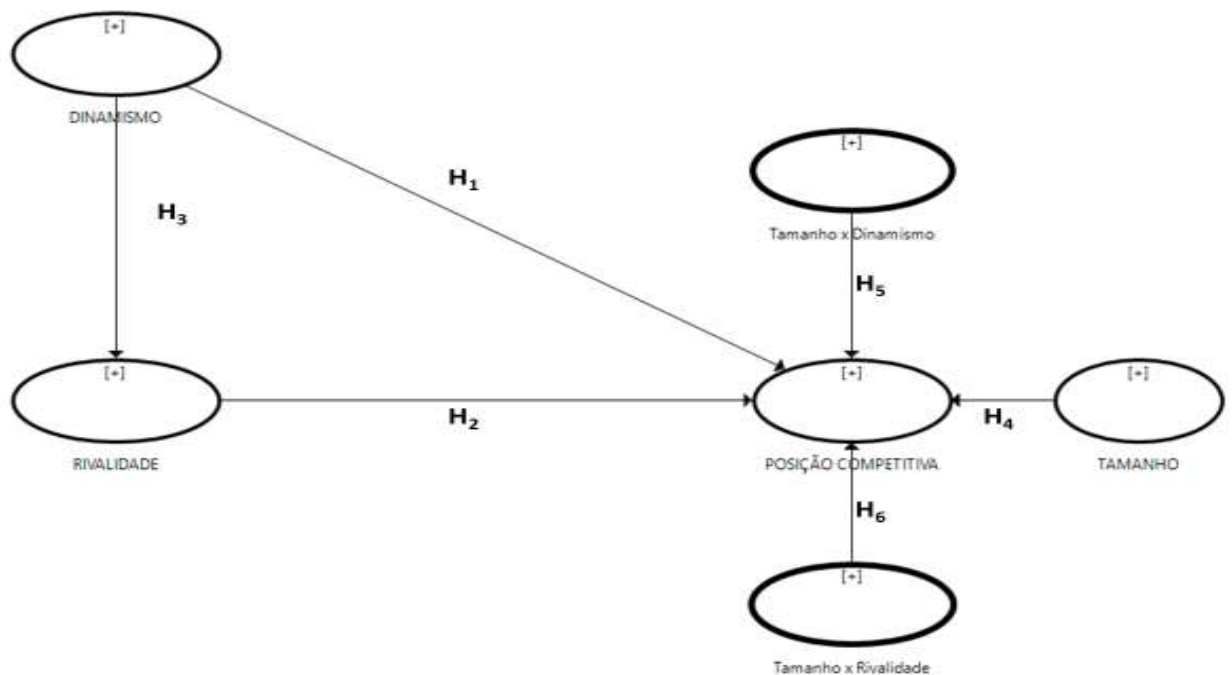


Figura 3 – Modelo estrutural formulado de acordo com as hipóteses propostas

Fonte: Elaborada pela autora.

A Tabela 1 mostra como se deu a operacionalização das variáveis do modelo.

Tabela 1
Operacionalização das variáveis do modelo

CATEGORIA	VARIÁVEL	FORMA DE CÁLCULO
AMBIENTE		
Rivalidade	Índice G de Shepherd	Grau de concentração da indústria, calculado por meio do Índice Herfindahl-Hirschman – HHI, menos a participação de mercado da firma.
Dinamismo	Índice de dinamismo ambiental conforme Simerly e Li (2000)	Erro padrão da regressão dos valores de vendas na indústria, em relação ao ano / valor médio dos valores de vendas na indústria, no ano.
POSIÇÃO COMPETITIVA		
Crescimento	Δ Participação de Mercado da firma	$(MKTSHARE_T - MKTSHARE_{(T-1)}) / MKTSHARE_{(T-1)}$
Lucratividade	Retorno sobre o ativo (ROA)	Lucro Líquido / Ativo Total
TAMANHO DA FIRMA		
Tamanho	Total de ativos da firma	Ln (ATIVO)

Fonte: Elaborada pela autora.

3 Metodologia

O conhecimento, para ser considerado como científico, necessita seguir um método científico, pois é através dele que se pode chegar a conclusões válidas e confiáveis. O método científico é caracterizado pelos elementos: abordagem empírica, observações, questões, hipóteses, experimentos, análises, conclusões e replicação. Esses elementos auxiliam o delineamento do escopo da pesquisa (Marczyk, Dematteo & Festinger, 2005).

A abordagem empírica é considerada um artifício adequado para o método científico quando realizada de maneira cuidadosa e sistemática. A observação científica deve ser criteriosa, utilizando-se de instrumentos de medição em alguns casos. Após a observação, é o momento de criar a questão de pesquisa, que deve ser respondível, e isso significa que a questão não deve ser impossível de ser respondida no estágio atual da ciência. Nesse passo, são criadas as hipóteses a serem testadas. Essas hipóteses são previsões para se explicar a questão que está sendo estudada, e elas serão testadas com o objetivo de serem validadas ou refutadas. A próxima etapa é a análise dos dados em que geralmente se utiliza a estatística, visando explicar os dados recolhidos (Marczyk, Dematteo & Festinger, 2005).

No teste das hipóteses pode-se incorrer em erros, quando se conclui que existe diferença entre os grupos e essa diferença de fato não existe (erro tipo 1), ou quando se conclui que não existe diferença entre os grupos e ela existe de fato (erro tipo 2). Geralmente procura-se reduzir a chance de ocorrer erro, o nível de erro geralmente considerado padrão é de 5%. Nesse ponto o pesquisador pode tirar suas conclusões, que devem ser embasadas nos resultados obtidos na análise dos dados. A replicação é um elemento importante, pois significa que a pesquisa poderá ser repetida em outro grupo, a fim de se compararem os resultados obtidos, já que o resultado de um único grupo pode ser um *outlier* (Marczyk, Dematteo & Festinger, 2005).

Serão estudados os impactos da vantagem competitiva em empresas rivais de diferentes ramos, utilizando como base a lucratividade e o crescimento, visando identificar as empresas que melhor utilizam estratégias para alcançar vantagem competitiva no ambiente dinâmico. A escolha do método deve ser definida baseada na questão a ser pesquisada. A definição dessa questão depende da visão ontológica e epistemológica do pesquisador (Johnston, 2014). A base de dados que a ser utilizada será definida nos próximos dias. De acordo com Malhotra

(2001, p. 127), os dados secundários “já foram coletados para objetivos que não os do problema em pauta.”

Os autores Marczyk, Dematteo e Festinger (2005) definem a pesquisa quantitativa como sendo aquela que tem como principal característica o uso de análise estatística. Segundo Malhotra (2001, p. 108), a pesquisa é caracterizada como descritiva, “pela formulação prévia de hipóteses. Assim, as informações necessárias estão claramente definidas.” Esse tipo de pesquisa descreve o fenômeno sem se aprofundar na compreensão da causa (Marczyk, Dematteo & Festinger, 2005).

A hipótese é uma suposição provável e provisória da resposta ao problema da pesquisa e que será testada (Marconi & Lakartos, 2013). Tanto o problema quanto a hipótese são, de acordo com Marconi e Lakartos (2013, p. 128) “enunciados de relações entre variáveis (fatos, fenômenos); a diferença reside em que o problema constitui uma sentença interrogativa, e a hipótese, sentença afirmativa mais detalhada.” Uma das premissas propostas pelos autores Marczyk, De Matteo e Festinger (2005), é que as hipóteses devem ser formuladas de forma que sejam falsificáveis, ou seja, poderão ser rejeitadas.

Esta pesquisa é considerada correlacional, pois irá verificar a correlação entre as variáveis, sem necessariamente identificar uma relação de causalidade entre elas. Para haver uma relação de causalidade, é necessário analisar, além da correlação, se a causa precede o efeito. Para se analisar causalidade, deve ser utilizada a pesquisa experimental (Marczyk, Dematteo & Festinger, 2005).

O processo de análise de dados pode ser dedutivo, quando o pesquisador tem uma expectativa de provável ocorrência, ou indutivo, quando a teoria é criada a partir de uma situação (Johnston, 2014). A pesquisa, nesse caso, é considerada indutiva e espera-se uma provável ocorrência, tendo por base outras hipóteses já elaboradas em situações anteriores.

Segundo Malhotra (2001, p. 129), “os dados devem ser confiáveis, validos e generalizáveis para o problema em pauta.” Sugere-se que sejam utilizadas fontes originais e que tais fontes tenham credibilidade e integridade, a fim de se assegurar maior confiabilidade. É importante que os dados sejam validados estatisticamente para aumentar a confiabilidade. Os dados são

coletados para uma finalidade específica, que deve ser explicada, pois esses mesmos dados podem não ser adequados para outra finalidade. Somente quando os dados e a teoria estão coerentes é possível realizar as interpretações, ou seja, deve haver uma congruência entre eles. A coleta de dados deve ser realizada de maneira adequada para que possam ser considerados válidos (Malhotra, 2001; Johnston, 2014).

Estudos longitudinais consideram uma amostra fixa, em que os dados são coletados repetidas vezes ao longo de um período. Isso confere uma profundidade da situação e das mudanças que possam ocorrer ao longo do tempo estudado (Malhotra, 2001).

Para identificar a lucratividade, será utilizado o índice “Retorno sobre Ativos” (ROA) das empresas. Para avaliar o crescimento, será considerada a participação do mercado através da proporção dos ativos da empresa no total da amostra analisada.

3.1 Amostra

Segundo Marconi e Lakartos (2013, p. 163), “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.” Os métodos e técnicas a serem aplicados devem ser selecionados a partir do problema a ser estudado, além da delimitação da amostra. Outros fatores também devem ser considerados: a natureza do fenômeno, o objeto da pesquisa, entre outros (Marconi & Lakartos, 2013).

A amostra é composta por empresas americanas de capital aberto, atuantes na Indústria Manufatureira, no período entre 2001 e 2015. O estudo abrange o período pré e pós-crise financeira de 2008.

O mercado global é imprevisível, com mudanças como crises financeiras, alterações políticas, guerras que ocorrem frequentemente no mundo (Shi & Wu 2011). Em 2008 ocorreu a crise considerada como a mais grave desde 1929. Sua origem se deu na cadeia de empréstimos imobiliários dos Estados Unidos, os quais foram realizados sem os devidos cuidados. Segundo Pereira (2009), essa foi uma crise bancária e não de balanço de pagamentos. A falta de confiança gerada foi da economia americana como um todo e não apenas uma desconfiança em relação aos bancos e aos mercados.

A Tabela 2 apresenta uma síntese do método utilizado.

Tabela 2
Resumo método

Pesquisa	Quantitativa
Tipo:	Descritiva quanto aos fins
Estudo:	Longitudinal
Procedimento:	Base de dados composta por índices financeiros das empresas da amostra
Amostra:	Empresas americanas de capital aberto, atuantes na indústria manufatureira no período entre 2001 e 2015
Tratamento de Dados:	Análise Estatística Multivariada
Método:	Modelagem de Equações Estruturais (PLS-SEM) <ul style="list-style-type: none"> - Teste de Hipóteses (Caminho Estrutural) - Efeito R2 Variável Endógena (dependente) - Desempenho empresarial
Software:	SmartPLS

Fonte: Elaborada pela autora.

4 Demonstrações dos Resultados e Análise dos Dados

4.1 Caracterização da amostra

Para a realização desta pesquisa, foram consideradas firmas americanas de capital aberto, ativas no período entre 2001 e 2015 e que tiveram suas informações contábeis divulgadas na base Economática®. Esse intervalo de tempo foi determinado devido à disponibilidade de dados referentes às variáveis consideradas no modelo, para que o tamanho da amostra não ficasse comprometido e, principalmente, pelo fato de abranger o período da crise econômica ocorrida nos Estados Unidos, cujos reflexos alcançaram âmbito mundial.

As amostras trabalhadas nesta dissertação foram compostas por 190 firmas americanas atuantes na indústria manufatureira. Os dados anuais foram agrupados em um período antes da crise (2001 a 2007), o ano de 2008 e um período depois da crise (2009 a 2015), constituindo amostras de 1.330, 190 e 1.330 casos, respectivamente. Portanto as amostras se situam significativamente acima do mínimo de 138 casos apurados para um poder de teste de 0,95, tamanho do efeito de 0,15, cinco preditores e teste bicaudal de significância a 5% para a apuração de um coeficiente de determinação estatisticamente diferente de zero. Para o cálculo do tamanho mínimo de amostra, foi utilizado o software G*Power 3.1.7 (Faul, Erdfelder, Buchner & Lang, 2009) e a referência estabelecida por Hair, Hult, Ringle e Sarstedt (2014).

Foram identificadas diferenças estatisticamente significantes para as médias de DINAMISMO entre o período anterior à crise, o ano de 2008 e o período posterior à crise, conforme resultado do teste de Comparação Múltipla de Tukey (Tabela 3, a seguir) indicando um maior grau de variabilidade de apuração de receita por parte das firmas estudadas no período anterior à crise de 2008 em relação aos períodos posteriores, e no ano de 2008 em relação ao período posterior à crise. Quanto ao grau de RIVALIDADE, as médias apuradas para o período anterior à crise se mostram superiores às médias apuradas no ano de 2008 e no período posterior à crise, ao passo que não foi identificada diferença estatisticamente significativa entre as médias apuradas no ano de 2008 e no período posterior à crise.

Quando consideradas as variáveis representativas da posição competitiva, não foram identificadas diferenças estatisticamente significantes em termos do CRESCIMENTO das firmas (Tabela 3). Já quanto à LUCRATIVIDADE, não foi identificada diferença

estatisticamente significativa entre as médias apuradas nos períodos anterior e posterior à crise, ao passo que foi apurada diferença estatisticamente significativa entre a média apurada no ano de 2008 e a média apurada no período posterior à crise, indicando um aumento na lucratividade das firmas componentes das amostras. Quanto ao TAMANHO das firmas, foi apurada diferença estatisticamente significativa entre os períodos anterior e posterior à crise, indicando uma redução ao longo do tempo, mas com uma estabilidade no ano de 2008, conforme indicado pela diferença não estatisticamente significativa apurada quando da comparação entre a média apurada para o referido ano e os períodos anterior e posterior à crise.

Tabela 3

Comparação múltipla de Tukey

VARIÁVEL	PERÍODOS COMPARADOS	DIFERENÇA ENTRE MÉDIAS	ERRO PADRÃO	SIGNIFICÂNCIA	CONCLUSÃO	
DINAMISMO	ANTES DA CRISE	DEPOIS DA CRISE	0,048	0,004	0,000	DS
		2008	0,069	0,008	0,000	DS
	DEPOIS DA CRISE	ANTES DA CRISE	-0,048	0,004	0,000	DS
		2008	0,021	0,008	0,021	DS
RIVALIDADE	ANTES DA CRISE	DEPOIS DA CRISE	0,025	0,002	0,000	DS
		2008	0,017	0,005	0,000	DS
	DEPOIS DA CRISE	ANTES DA CRISE	-0,025	0,002	0,000	DS
		2008	-0,008	0,005	0,180	DNS
CRESCIMENTO	ANTES DA CRISE	DEPOIS DA CRISE	0,722	0,906	0,705	DNS
		2008	2,314	1,812	0,408	DNS
	DEPOIS DA CRISE	ANTES DA CRISE	-0,722	0,906	0,705	DNS
		2008	1,592	1,812	0,654	DNS
LUCRATIVIDADE	ANTES DA CRISE	DEPOIS DA CRISE	-0,577	0,358	0,240	DNS
		2008	2,715	0,715	0,000	DS
	DEPOIS DA CRISE	ANTES DA CRISE	0,577	0,358	0,240	DNS
		2008	3,292	0,715	0,000	DS
TAMANHO	ANTES DA CRISE	DEPOIS DA CRISE	-0,385	0,057	0,000	DS
		2008	-0,201	0,113	0,179	DNS
	DEPOIS DA CRISE	ANTES DA CRISE	0,385	0,057	0,000	DS
		2008	0,184	0,113	0,237	DNS

DS = Diferença é estatisticamente significativa.

DNS = Diferença não é estatisticamente significativa.

Fonte: Elaborada pela autora.

Na Tabela 4 são apresentadas estatísticas descritivas para os indicadores das variáveis latentes formativas que integram o modelo estrutural. Há que se destacar que todos os testes de validação da amostra e dos parâmetros estimados para o modelo proposto foram realizados com a exclusão e a manutenção de *outliers* e, devido à diferença não significativa entre os parâmetros estimados, fez-se a opção por trabalhar com a amostra sem a exclusão de casos.

Tabela 4
Estatísticas descritivas

Período	Constructo	Indicador	Tamanho da amostra	Média	Desvio-Padrão
Antes da Crise	DINAMISMO	Dinamismo	1.330	0,405	0,103
	RIVALIDADE	Rivalidade	1.330	0,123	0,066
	POSIÇÃO COMPETITIVA	Crescimento	1.330	3,411	25,061
		Lucratividade	1.330	4,666	9,082
	Variável de controle	TAMANHO	1.330	15,234	1,471
Ano de 2008	DINAMISMO	Dinamismo	190	0,357	0,103
	RIVALIDADE	Rivalidade	190	0,098	0,052
	POSIÇÃO COMPETITIVA	Crescimento	190	2,688	22,259
		Lucratividade	190	5,243	8,001
	Variável de controle	TAMANHO	190	15,619	1,453
Depois da Crise	DINAMISMO	Dinamismo	1.330	0,336	0,075
	RIVALIDADE	Rivalidade	1.330	0,106	0,053
	POSIÇÃO COMPETITIVA	Crescimento	1.330	1,097	18,043
		Lucratividade	1.330	1,951	15,853
	Variável de controle	TAMANHO	1.330	15,435	1,458

Fonte: Elaborada pela autora.

4.2 Análise da posição competitiva das firmas

A Tabela 5 apresenta a posição competitiva das firmas que compõem a amostra, agrupadas pelo tipo de indústria à qual pertencem. Destaca-se que somente 18 firmas apresentam foco em crescimento antes da crise, 4 apresentam esse foco no ano de 2008 e 9 o apresentam após 2008. Já o foco em lucratividade é encontrado em 8 firmas antes de 2008, 1 apresenta esse foco nesse ano e 4 o apresentam depois de 2008. A maioria das firmas se enquadram em posição de paridade competitiva em todos os períodos estudados. A variação entre os percentuais das firmas que compõem a amostra e se encontram em desvantagem competitiva foi de apenas 2%, considerando o período antes e depois da crise de 2008, o que demonstra que não houve um grande impacto sobre a posição competitiva das firmas estudadas.

A indústria de papel reduziu em 16,7 os pontos percentuais entre as firmas que apresentaram desvantagem competitiva no período anterior e posterior ao ano de 2008 (de 23,8% passou a 7,1%, respectivamente). Já a indústria de produtos plásticos e borracha apresentou aumento de 8,2 pontos percentuais nas firmas em posição de vantagem competitiva (de 16,3% para 24,5% respectivamente).

Tabela 5
Posição Competitiva

INDÚSTRIA	PERÍODO	POSIÇÃO	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL ACUMULADO	
Indústria de alimentos	Antes	Desvantagem	9	12,86	12,86	
		Paridade	48	68,57	81,43	
		Vantagem	11	15,71	97,14	
		Foco em lucratividade	2	2,86	100,00	
		Total	70	100,00		
	Depois	Desvantagem	3	4,29	4,29	
		Paridade	57	81,43	85,71	
		Vantagem	10	14,29	100,00	
		Total	70	100,00		
	Ano de 2008	Desvantagem	2	20,00	20,00	
		Paridade	6	60,00	80,00	
		Vantagem	2	20,00	100,00	
		Total	10	100,00		
	Indústria de computadores e produtos eletrônicos	Antes	Desvantagem	40	10,20	10,20
			Paridade	318	81,12	91,33
Vantagem			33	8,42	99,74	
Foco em crescimento			1	0,26	100,00	
Total			392	100,00		
Depois		Desvantagem	40	10,20	10,20	
		Paridade	297	75,77	85,97	
		Vantagem	52	13,27	99,23	
		Foco em crescimento	2	0,51	99,74	
		Foco em lucratividade	1	0,26	100,00	
		Total	392	100,00		
Ano de 2008		Desvantagem	11	19,64	19,64	
		Paridade	35	62,50	82,14	
		Vantagem	8	14,29	96,43	
		Foco em crescimento	2	3,57	100,00	
	Total	56	100,00			

INDÚSTRIA	PERÍODO	POSIÇÃO	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL ACUMULADO
Indústria de equipamentos de transporte	Antes	Desvantagem	18	18,37	18,37
		Paridade	49	50,00	68,37
		Vantagem	27	27,55	95,92
		Foco em crescimento	1	1,02	96,94
		Foco em lucratividade	3	3,06	100,00
		Total	98	100,00	
	Depois	Desvantagem	17	17,35	17,35
		Paridade	59	60,20	77,55
		Vantagem	21	21,43	98,98
		Foco em lucratividade	1	1,02	100,00
		Total	98	100,00	
	Ano de 2008	Desvantagem	2	14,29	14,29
		Paridade	9	64,29	78,57
		Vantagem	3	21,43	100,00
Total		14	100,00		
Indústria de máquinas	Antes	Desvantagem	24	13,19	13,19
		Paridade	117	64,29	77,47
		Vantagem	39	21,43	98,90
		Foco em crescimento	2	1,10	100,00
		Total	182	100,00	
	Depois	Desvantagem	25	13,74	13,74
		Paridade	121	66,48	80,22
		Vantagem	35	19,23	99,45
		Foco em crescimento	1	0,55	100,00
		Total	182	100,00	
	Ano de 2008	Desvantagem	4	15,38	15,38
		Paridade	16	61,54	76,92
		Vantagem	6	23,08	100,00
		Total	26	100,00	

INDÚSTRIA	PERÍODO	POSIÇÃO	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL ACUMULADO
Indústria de papel	Antes	Desvantagem	10	23,81	23,81
		Paridade	24	57,14	80,95
		Vantagem	4	9,52	90,48
		Foco em crescimento	3	7,14	97,62
		Foco em lucratividade	1	2,38	100,00
		Total	42	100,00	
	Depois	Desvantagem	3	7,14	7,14
		Paridade	34	80,95	88,10
		Vantagem	5	11,90	100,00
		Total	42	100,00	
	Ano de 2008	Desvantagem	1	16,67	16,67
		Paridade	4	66,67	83,33
Vantagem		1	16,67	100,00	
Total		6	100,00		
Indústria de produtos de metal	Antes	Desvantagem	8	19,05	19,05
		Paridade	30	71,43	90,48
		Vantagem	4	9,52	100,00
		Total	42	100,00	
	Depois	Desvantagem	5	11,90	11,90
		Paridade	34	80,95	92,86
		Vantagem	3	7,14	100,00
		Total	42	100,00	
	Ano de 2008	Desvantagem	2	33,33	33,33
		Paridade	2	33,33	66,67
		Vantagem	2	33,33	100,00
		Total	6	100,00	
Indústria de produtos de petróleo e carvão	Antes	Desvantagem	8	14,29	14,29
		Paridade	36	64,29	78,57
		Vantagem	10	17,86	96,43
		Foco em crescimento	2	3,57	100,00
		Total	56	100,00	
	Depois	Desvantagem	10	17,86	17,86
		Paridade	39	69,64	87,50
		Vantagem	6	10,71	98,21
		Foco em lucratividade	1	1,79	100,00
		Total	56	100,00	
	Ano de 2008	Desvantagem	1	12,50	12,50
		Paridade	5	62,50	75,00
Vantagem		1	12,50	87,50	
Foco em lucratividade		1	12,50	100,00	
Total		8	100,00		

INDÚSTRIA	PERÍODO	POSIÇÃO	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL ACUMULADO	
Indústria de produtos de plástico e borracha	Antes	Desvantagem	9	18,37	18,37	
		Paridade	31	63,27	81,63	
		Vantagem	8	16,33	97,96	
		Foco em crescimento	1	2,04	100,00	
		Total	49	100,00		
	Depois	Desvantagem	8	16,33	16,33	
		Paridade	27	55,10	71,43	
		Vantagem	12	24,49	95,92	
		Foco em crescimento	1	2,04	97,96	
		Foco em lucratividade	1	2,04	100,00	
		Total	49	100,00		
	Ano de 2008	Desvantagem	1	14,29	14,29	
		Paridade	4	57,14	71,43	
		Vantagem	2	28,57	100,00	
		Total	7	100,00		
	Indústria química	Antes	Desvantagem	19	8,48	8,48
			Paridade	174	77,68	86,16
			Vantagem	23	10,27	96,43
			Foco em crescimento	7	3,13	99,55
Foco em lucratividade			1	0,45	100,00	
Total			224	100,00		
Depois		Desvantagem	26	11,61	11,61	
		Paridade	163	72,77	84,38	
		Vantagem	31	13,84	98,21	
		Foco em crescimento	4	1,79	100,00	
		Total	224	100,00		
Ano de 2008		Desvantagem	3	9,38	9,38	
		Paridade	22	68,75	78,13	
		Vantagem	5	15,63	93,75	
		Foco em crescimento	2	6,25	100,00	
		Total	32	100,00		

INDÚSTRIA	PERÍODO	POSIÇÃO	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL	PERCENTUAL ACUMULADO
Outras indústrias	Antes	Desvantagem	29	21,80	21,80
		Paridade	70	52,63	74,44
		Vantagem	34	25,56	100,00
		Total	133	100,00	
	Depois	Desvantagem	21	15,79	15,79
		Paridade	85	63,91	79,70
		Vantagem	27	20,30	100,00
		Total	133	100,00	
	Ano de 2008	Desvantagem	3	15,79	15,79
		Paridade	10	52,63	68,42
		Vantagem	6	31,58	100,00
		Total	19	100,00	
Siderurgia e indústria básica de outros metais	Antes	Desvantagem	10	23,81	23,81
		Paridade	21	50,00	73,81
		Vantagem	9	21,43	95,24
		Foco em crescimento	1	2,38	97,62
		Foco em lucratividade	1	2,38	100,00
		Total	42	100,00	
	Depois	Desvantagem	7	16,67	16,67
		Paridade	25	59,52	76,19
		Vantagem	9	21,43	97,62
		Foco em crescimento	1	2,38	100,00
		Total	42	100,00	
	Ano de 2008	Desvantagem	1	16,67	16,67
Paridade		4	66,67	83,33	
Vantagem		1	16,67		
Total		6	100,00	100,00	

Fonte: Elaborada pela autora.

4.3 Análise do modelo de mensuração

Um dos passos a serem seguidos na avaliação dos modelos de mensuração, conforme indicação de Hair, Ringle e Sarstedt (2014), é a verificação da ocorrência de colinearidade. Conforme pode ser observado na Tabela 6, não foram identificados, para os períodos analisados, índices de inflação de variância (VIF) acima do limite de 5,000, apontado como referência pelos autores. Isso indica a inexistência de alto nível de redundância de informações compartilhadas pelos indicadores formativos. Tendo em vista que os constructos DINAMISMO, RIVALIDADE e TAMANHO são representados por somente um indicador, não são apresentados resultados para tais constructos.

Ainda com referência à Tabela 6, o peso do indicador CRESCIMENTO não apresenta significado estatístico no período antes da crise, assim como no ano de 2008. Conforme apontam Hair, Ringle e Sarstedt (2014, p. 129), indicadores que não apresentam pesos estatisticamente significantes não devem ser interpretados como indicativos de uma capacidade ruim de mensuração dos respectivos constructos. Segundo os autores, a contribuição absoluta de cada indicador de um constructo formativo deverá ser levada em conta quando da análise, e essa contribuição é avaliada tendo como referência o peso de cada indicador, que deve apresentar valor acima de 0,500. O indicador CRESCIMENTO apresenta pesos de -0,541, -0,278 e -0,401 para o período antes da crise, para o ano de 2008 e para o período depois da crise, respectivamente.

Apesar da indicação de retirada do indicador CRESCIMENTO para o período antes da crise e para o ano de 2008, ele foi mantido, tendo em vista o objetivo de teste do modelo proposto (*Theory-Driven*) e não de identificação do modelo mais adequado à mensuração dos indicadores para a amostra em cada período (*Data-Driven*), além de o modelo se manter fiel às bases conceituais que serviram de referência para sua proposição.

Quanto ao indicador LUCRATIVIDADE, foram apurados pesos estatisticamente significativos e acima do ponto de referência para os três períodos analisados.

Tabela 6
Modelo de mensuração

CONSTRUCTO	INDICADORES	PERÍODOS					
		ANTES DA CRISE		ANO DE 2008		DEPOIS DA CRISE	
		PESO	VIF ^a	PESO	VIF ^a	PESO	VIF ^a
POSIÇÃO COMPETITIVA	CRESCIMENTO	-0,541	1,003	-0,278	1,017	-0,401 ***	1,020
	LUCRATIVIDADE	0,869 *	1,003	0,998 ***	1,017	0,974 ***	1,020

^a – Fator de inflação de variância – índice para teste de colinearidade, que deve se situar abaixo de 5,000, conforme indicação de Hair, Ringle e Sarstedt (2014).

*** $p < 0,010$; ** $p < 0,050$; * $p < 0,100$

A significância estatística dos indicadores foi apurada por meio da técnica de *bootstrapping*, com 5.000 amostras, com opção de não alteração dos sinais.

Fonte: Elaborada pela autora.

4.4 Análise do modelo estrutural

O primeiro critério utilizado para avaliação do modelo estrutural é a verificação da colinearidade entre os constructos componentes do modelo proposto. Conforme pode ser observado nas Tabelas de 4 a 6, não foi identificada colinearidade, tendo em vista a apuração de valores abaixo do ponto de referência de VIF (*Variance Inflation Factor*) menor ou igual a 5,000, proposto por Hair, Hult, Ringle e Sarstedt (2014).

O passo seguinte na avaliação do modelo estrutural é a análise dos coeficientes de caminho. Conforme pode ser observado na Tabela 7, quando considerado o período anterior à crise e os efeitos diretos dela, o dinamismo da indústria exerce influência estatisticamente significativa na Rivalidade ($\beta = 0,606$; $p < 0,010$), mas não exerce influência estatisticamente significativa na Posição Competitiva, resultado também apurado no mesmo período para a influência da Rivalidade na Posição Competitiva. Ainda em relação ao período antes da crise, foi estimado efeito positivo e estatisticamente significativo ($\beta = 0,161$; $p < 0,100$) do tamanho da firma na Posição Competitiva. Quanto ao papel moderador do tamanho da firma nos efeitos do Dinamismo e da Rivalidade na Posição Competitiva, não foram apurados efeitos estatisticamente significativos no período antes da crise (Tabela 7).

Quanto ao ano de 2008 (ver Tabela 7), foi apurada influência positiva e estatisticamente significativa do Dinamismo na Rivalidade ($\beta = 0,712$; $p < 0,010$) e negativa e estatisticamente significativa na Posição Competitiva ($\beta = -0,270$; $p < 0,050$). Também nesse período, foi apurado efeito positivo e estatisticamente significativo da Rivalidade na Posição Competitiva da firma ($\beta = 0,209$; $p < 0,100$), assim como do Tamanho na Posição Competitiva ($\beta = 0,176$; $p < 0,050$). Quanto ao efeito moderador do tamanho da firma, não foi apurado efeito estatisticamente significativo na relação entre Dinamismo e Posição Competitiva, ao passo que o tamanho da firma modera, de forma negativa, o efeito da Rivalidade da indústria na Posição Competitiva da firma ($\beta = -0,271$; $p < 0,050$) (Tabela 7).

Quando comparados os resultados da estimação dos coeficientes de caminho no período antes da crise e no ano de 2008, conforme apresentado na Tabela 7, foi identificada diferença estatisticamente significativa somente para o efeito do Dinamismo na Posição Competitiva, que apresenta maior intensidade no ano de 2008, assim como do efeito moderador do tamanho da firma na relação entre Rivalidade da indústria e Posição Competitiva.

Tabela 7

Modelo estrutural – Efeitos diretos – Antes da crise x Ano de 2008

CONSTRUCTOS		PERÍODOS				DIFERENÇA ENTRE PERÍODOS
ORIGEM	DESTINO	ANTES DA CRISE	VIF ^a	ANO DE 2008	VIF ^a	
DINAMISMO	RIVALIDADE	0,606 ***	1,000	0,712 ***	1,000	0,105
	POSIÇÃO COMPETITIVA	-0,051	1,687	-0,270 **	2,098	0,219 **
RIVALIDADE	POSIÇÃO COMPETITIVA	0,057	1,625	0,209 *	2,115	0,152
TAMANHO	POSIÇÃO COMPETITIVA	0,161 *	1,099	0,176 **	1,084	0,015

^a – Fator de inflação de variância – índice para teste de colinearidade que deve se situar abaixo de 5,000 conforme indicação de Hair, Ringle e Sarstedt (2014).

*** $p < 0,010$; ** $p < 0,050$; * $p < 0,100$

A significância estatística dos coeficientes de caminho foi apurada por meio da técnica de *bootstrapping*, com 5.000 amostras, com opção de não alteração dos sinais.

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 8

Modelo Estrutural - Efeitos Moderadores – Antes da crise x Ano de 2008.

CONSTRUCTOS		PERÍODOS				
MODERADOR	MODERADO	ANTES DA CRISE	VIF ^a	ANO DE 2008	VIF ^a	DIFERENÇA ENTRE PERÍODOS
TAMANHO	DINAMISMO	-0,052	1,619	0,179	1,963	0,230
TAMANHO	RIVALIDADE	-0,090	1,656	-0,271 **	2,084	0,181 *

^a – Fator de inflação de variância – índice para teste de colinearidade que deve se situar abaixo de 5,000 conforme indicação de Hair, Ringle e Sarstedt (2014).

*** p < 0,010; ** p < 0,050; * p < 0,100

A significância estatística dos coeficientes de caminho foi apurada por meio da técnica de *bootstrapping*, com 5.000 amostras, com opção de não alteração dos sinais.

Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme pode ser observado na Tabela 9, a seguir, quando considerado o período posterior à crise e os efeitos diretos, o Dinamismo da indústria exerce influência positiva e estatisticamente significativa na Rivalidade ($\beta = 0,690$; $p < 0,010$) e negativa e estatisticamente significativa na Posição Competitiva ($\beta = -0,167$; $p < 0,010$). A Rivalidade na indústria exerce efeito positivo na Posição Competitiva ($\beta = 0,102$; $p < 0,050$), assim como o tamanho da firma influencia positivamente a Posição Competitiva ($\beta = 0,147$; $p < 0,010$). Quanto ao papel moderador do tamanho da firma nos efeitos do Dinamismo e da Rivalidade na Posição Competitiva, foram apurados efeitos estatisticamente significativos ($\beta = 0,093$; $p < 0,050$ e $\beta = -0,165$; $p < 0,010$, respectivamente) no período depois da crise – Tabela 10.

Quanto ao ano de 2008 (ver Tabela 9), foi apurada influência positiva e estatisticamente significativa do Dinamismo na Rivalidade ($\beta = 0,712$; $p < 0,010$) e negativa e estatisticamente significativa na Posição Competitiva ($\beta = -0,270$; $p < 0,050$). Também nesse período, foi apurado efeito positivo e estatisticamente significativo da Rivalidade na Posição Competitiva da firma ($\beta = 0,209$; $p < 0,100$), assim como do tamanho na Posição Competitiva ($\beta = 0,176$; $p < 0,050$). Quanto ao efeito moderador do tamanho da firma, não foi apurado efeito estatisticamente significativo na relação entre Dinamismo e Posição Competitiva, ao passo que o tamanho da firma modera, de forma negativa, o efeito da Rivalidade da indústria na Posição Competitiva da firma ($\beta = -0,271$; $p < 0,050$) (Tabela 10).

Quando comparados os resultados da estimação dos coeficientes de caminho, no período depois da crise e no ano de 2008, conforme apresentado na Tabela 9, não foi identificada diferença estatisticamente significativa.

Tabela 9

Modelo estrutural – Efeitos diretos – Depois da crise x Ano de 2008.

CONSTRUCTOS		PERÍODOS				DIFERENÇA ENTRE PERÍODOS
ORIGEM	DESTINO	DEPOIS DA CRISE	VIF ^a	ANO DE 2008	VIF ^a	
DINAMISMO	RIVALIDADE	0,690 ***	1,000	0,712 ***	1,000	-0,021
	POSIÇÃO COMPETITIVA	-0,167 ***	2,331	-0,270 **	2,098	-0,103
RIVALIDADE	POSIÇÃO COMPETITIVA	0,102 **	2,010	0,209 *	2,115	-0,107
TAMANHO	POSIÇÃO COMPETITIVA	0,147 ***	1,127	0,176 **	1,084	-0,029

^a – Fator de inflação de variância – índice para teste de colinearidade que deve se situar abaixo de 5,000 conforme indicação de Hair, Ringle e Sarstedt (2014).

*** $p < 0,010$; ** $p < 0,050$; * $p < 0,100$

A significância estatística dos coeficientes de caminho foi apurada por meio da técnica de *bootstrapping*, com 5.000 amostras, com opção de não alteração dos sinais.

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 10

Modelo Estrutural - Efeitos Moderadores – Depois da crise x Ano de 2008.

CONSTRUCTOS		PERÍODOS				DIFERENÇA ENTRE PERÍODOS
MODERADOR	MODERADO	DEPOIS DA CRISE	VIF ^a	ANO DE 2008	VIF ^a	
TAMANHO	DINAMISMO	0,093 **	2,101	0,179	1,963	-0,086
TAMANHO	RIVALIDADE	-0,165 ***	1,887	-0,271 **	2,084	-0,106

^a – Fator de inflação de variância – índice para teste de colinearidade que deve se situar abaixo de 5,000 conforme indicação de Hair, Ringle e Sarstedt (2014).

*** $p < 0,010$; ** $p < 0,050$; * $p < 0,100$

A significância estatística dos coeficientes de caminho foi apurada por meio da técnica de *bootstrapping*, com 5.000 amostras, com opção de não alteração dos sinais.

Fonte: Elaborada pela autora.

Tendo em vista a adequação do modelo ao estudo das influências do Dinamismo na Rivalidade da indústria e destes dois – rivalidade e dinamismo – na Posição Competitiva da firma, assim como do efeito moderador do tamanho da firma nos efeitos do Dinamismo e da Rivalidade na Posição Competitiva das firmas que compõem as amostras referentes aos períodos antes e depois da crise e ao ano de 2008, o próximo passo foi a análise da proporção da variância das variáveis latentes endógenas explicada pelo modelo estrutural expresso pelo coeficiente de determinação (R^2). De acordo com Hair et al. (2014), um R^2 até 0,250 representa reduzida capacidade explicativa, ao passo que R^2 entre 0,250 e 0,500 representa capacidade explicativa média e R^2 acima de 0,500 apresenta grande capacidade explicativa.

No caso desta pesquisa, conforme pode ser observado na Tabela 11, o modelo estrutural se mostrou capaz de explicar 36,70% ($R^2 = 0,367$; $p < 0,010$), 47,60% ($R^2 = 0,476$; $p < 0,010$) e 50,60% ($R^2 = 0,506$; $p < 0,010$) da variância da variável latente Rivalidade, antes da crise, depois da crise e no ano de 2008, respectivamente, representando capacidade explicativa média nos dois primeiros períodos e grande no ano de 2008.

Quanto à Posição Competitiva, foi apurada reduzida capacidade explicativa nos três períodos: (a) 5,00% ($R^2 = 0,050$; $p < 0,010$) no período antes da crise; (b) 5,60% ($R^2 = 0,056$; $p < 0,010$) no período depois da crise; e (c) 11,50% ($R^2 = 0,115$; $p < 0,050$) no ano de 2008. Tais resultados apresentam reduzida capacidade explicativa (Tabela 11).

Tabela 11
Capacidade explicativa do modelo

CONSTRUCTOS	R^2		
	PERÍODOS		
	ANTES DA CRISE	DEPOIS DA CRISE	ANO DE 2008
RIVALIDADE	0,367 ***	0,476 ***	0,506 ***
POSIÇÃO COMPETITIVA	0,050 ***	0,056 ***	0,115 **

*** $p < 0,010$; ** $p < 0,050$; * $p < 0,100$
Fonte: Elaborada pela autora.

Em complementação à análise do coeficiente de determinação, Hair et al. (2014) indicam a análise da contribuição de cada constructo exógeno para a explicação da variância dos constructos endógenos por meio do tamanho do efeito (f^2). Conforme sugerido pelos autores,

efeitos entre 0,020 e 0,150 são considerados pequenos; entre 0,150 e 0,350 são considerados médios; e acima de 0,350 são considerados grandes. Efeitos abaixo de 0,020 podem ser considerados insignificantes. Conforme apresentado na Tabela 12, o Dinamismo apresenta grande contribuição para a explicação da variância do constructo Rivalidade nos três períodos em análise, e pequena contribuição para a explicação da variância do constructo Posição Competitiva no ano de 2008. Também foi apurada pequena contribuição da Rivalidade para a explicação da variância do constructo Posição Competitiva no ano de 2008, resultado similar ao apurado para contribuição do efeito moderador do tamanho na influência da Rivalidade na Posição Competitiva.

Ainda de acordo com a Tabela 12, o tamanho da firma apresenta pequena contribuição para a explicação da variância do constructo Posição Competitiva nos três períodos analisados.

Tabela 12
Tamanho do efeito – f^2

CONSTRUCTOS		PERÍODOS					
ORIGEM	DESTINO	ANTES DA CRISE		DEPOIS DA CRISE		ANO DE 2008	
DINAMISMO	RIVALIDADE	0,581	†	0,909	†	1,025	†
	POSIÇÃO COMPETITIVA	0,002		0,013		0,039	£
RIVALIDADE	POSIÇÃO COMPETITIVA	0,002		0,006		0,023	£
TAMANHO	POSIÇÃO COMPETITIVA	0,025	£	0,020	£	0,032	£
TAMANHO x DINAMISMO	POSIÇÃO COMPETITIVA	0,002		0,005		0,012	
TAMANHO x RIVALIDADE	POSIÇÃO COMPETITIVA	0,005		0,014		0,037	£

£- efeito pequeno; μ - efeito médio; † - efeito grande

Fonte: Elaborada pela autora.

4.5 Análise das hipóteses de pesquisa

Após ser atestada a validade do modelo proposto e serem verificadas as significâncias estatísticas dos coeficientes de caminho que integram o modelo estrutural, passa-se, nesta subseção, à análise das hipóteses de pesquisa.

A primeira hipótese de pesquisa – **H₁ – Quanto mais dinâmico o ambiente da indústria, menos favorável é a posição competitiva da firma** – não foi rejeitada para os três períodos considerados na pesquisa devido ao sinal negativo do coeficiente de caminho e do peso positivo do indicador Lucratividade, apesar do sinal negativo do peso do indicador Crescimento. Esse resultado aponta para uma tendência de menor Crescimento e de maior Lucratividade, quanto mais dinâmico for o ambiente da indústria.

Quanto à segunda hipótese – **H₂ - Quanto maior a rivalidade no ambiente da indústria, menos favorável é a posição competitiva da firma** – sua rejeição no período antes da crise se deve à não significância estatística do coeficiente de caminho estimado. Quanto aos períodos depois da crise e no ano de 2008, sua rejeição se deve ao sinal positivo do coeficiente de caminho estimado, que se apresenta estatisticamente significativa.

A terceira hipótese – **H₃ – Quanto mais dinâmico o ambiente da indústria, maior a rivalidade** – foi aceita nos três períodos em análise, tendo em vista a estimação de coeficientes de caminho de sinal positivo e estatisticamente significantes para os efeitos do Dinamismo na Rivalidade.

O coeficiente de caminho de sinal positivo e estatisticamente significativo, estimado para o efeito do tamanho da firma na Posição Competitiva, nos três períodos em análise, leva à não rejeição da quarta hipótese de pesquisa – **H₄ – Quanto maior a firma, mais favorável sua posição competitiva.**

A quinta hipótese de pesquisa – **H₅ – O efeito do dinamismo da indústria na posição competitiva é moderado pelo tamanho da firma** – foi rejeitada para o período antes da crise e para o ano de 2008, devido à não significância estatística dos coeficientes de caminho estimados. Quanto ao período depois da crise, a significância estatística do coeficiente de caminho garante a não rejeição da hipótese em análise.

A sexta hipótese – **H₆ – O efeito da rivalidade da indústria na posição competitiva é moderado pelo tamanho da firma** – também foi rejeitada para o período antes da crise, devido à não significância estatística do coeficiente de caminho estimado. Para o ano de 2008

e para o período depois da crise, a hipótese não foi rejeitada, tendo em vista a significância estatística do parâmetro estimado.

5 Considerações Finais

Esta sessão apresenta a análise dos objetivos gerais e específicos, as conclusões sobre os estudos realizados e sugestões para futuras pesquisas.

Com o objetivo de aumentar a base de conhecimentos sobre os fatores ambientais rivalidade e dinamismo e a influência deles sobre a posição competitiva das firmas, este trabalho buscou responder à seguinte questão: “Quais as influências da rivalidade e do dinamismo do ambiente competitivo na posição competitiva da firma?” Para isso, foi proposto um modelo relacionando os construtos , utilizando-se como moderador o tamanho da firma. Foi usada a base de dados Economática®, contendo informações de firmas americanas de capital aberto, no período que compreende os anos de 2001 a 2015, para identificar as variações pré e pós-crise financeira de 2008, sendo o período de 2008 considerado separadamente.

Como primeiro objetivo específico, foi proposto mensurar o grau de dinamismo na indústria. Através das análises, identificou-se que houve variações no dinamismo do ambiente quando considerados os período anterior e posterior à crise do ano de 2008. Ao analisar dinamismo da indústria como fator influenciador da posição competitiva da firma, tornando-a menos favorável, constatou-se uma tendência de menor crescimento e maior lucratividade à medida que aumenta o dinamismo do ambiente. Porém o dinamismo exerceu pouca influência sobre a posição competitiva das firmas componentes da amostra.

Ao mensurar o grau de rivalidade, atendendo ao segundo objetivo específico, verificou-se que as médias do período anterior à crise foram superiores ao ano de 2008, porém não foram identificadas diferenças estatisticamente significantes entre o ano de 2008 e o período posterior à crise. Assim, constata-se que a crise influenciou o ambiente em que as firmas estudadas estavam inseridas, causando uma redução do dinamismo e a rivalidade. Confirmou-se também que a rivalidade e o tamanho da firma exercem influência sobre a posição competitiva das firmas. O dinamismo influencia a rivalidade entre elas, sendo que quanto maior o grau de dinamismo do ambiente, maior será a rivalidade entre elas.

Com relação à posição competitiva das firmas nos períodos analisados, de modo geral não houve grandes variações nas suas posições competitivas, quando foram comparados os

períodos anterior e posterior à crise. A maioria das empresas encontrava-se em posição de paridade competitiva para os três períodos estudados, e a variação entre as que se encontravam em posição de vantagem competitiva e desvantagem competitiva foi baixa.

Através de análise estatística, foi possível validar os construtos e o modelo proposto, bem como analisar as hipóteses, atingindo, assim, os objetivos que foram definidos para este estudo. Academicamente, o estudo contribui para aumentar o conhecimento sobre os construtos, bem como o entendimento da relação entre eles. Além disso, é fonte de informação relativamente à influência da crise financeira de 2008 sobre o dinamismo do ambiente, sobre a rivalidade entre as firmas e sobre a posição competitiva das firmas americanas. Gerencialmente, pode ser utilizado para identificar o grau de concentração da indústria à qual a firma pertence e a posição competitiva dos concorrentes.

5.1 Sugestão para futuras pesquisas

De acordo com as conclusões e considerações acima apresentadas e com o objetivo de aprimorar o conhecimento sobre os temas tratados, fazem-se as seguintes sugestões para futuros estudos:

- Reaplicar o modelo, utilizando como base firmas brasileiras de capital aberto do mesmo ramo de atividade para realizar um comparativo.
- Reaplicar o modelo utilizando outros ramos de atividade e considerando firmas de capital fechado.
- Aprimorar a análise da posição competitiva das firmas durante o período pré e pós-crise.
- Aprofundar o conhecimento sobre os construtos trabalhados, considerando que atualmente são pouco estudados.

Referências

- Barney, J. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17 (1), 99 - 120. Recuperado de <http://www.bndes.gov.br>
- Brito, R. P., Brito, L. A. L. (2012) Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *Revista de Administração de Empresas*, 52 (1), 70-84.
- Brito, R. P. (2011). *Criação de valor, vantagem competitiva e o seu efeito no desempenho financeiro das empresas*. Tese de Doutorado em Administração, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil.
- Carvalho, C. E., Rossetto, C. R. (2014) Proposição e teste de uma escala de dinamismo, complexidade e munificência ambiental. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*. 13 (4), 60-73.
- Castro Junior, D. F. L. do, Martins, E. S., Muiura, M. N., Silva, M. P. P. (2015, jan./fev.). O processo de formulação de estratégias e os recursos intangíveis da empresa: reflexões teóricas sobre esta relação. *Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)*. Recuperado de <<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico>>
- Cingoz, A., Akdogan, A. A. (2013) Strategic flexibility, environmental dynamism, and innovation performance: an empirical study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences 99 9th International Strategic Management Conference*. Recuperado de <<http://www.sciencedirect.com/science/journal/18770428?sdc=1>>
- Coad, A., Teruel, M. (2012, June 28) Inter-firm rivalry and firm growth: is there any evidence of direct competition between firms? *Industrial and Corporate Change*, 22 (2), 397–425 doi:10.1093/icc/dts018 Advance Access Published.
- Czarnitzk, D., Toole, A. A. (2013, November 20) The R&D Investment–UncertaintyRelationship: Do strategic rivalry and firm size matter? *Managerial and Decision Economics Manage. Decis. Econ.* (34), 15-28 Published online in Wiley Online Library.
- Dias, A. T., Gonçalves, C. A., Coleta, K. A. P. G. (2007, set./dez.) Fatores estratégicos e desempenho de empresa em ambientes turbulentos e o caso das companhias brasileiras abertas no período 1996 – 2001. *RAC-Eletrônica*, 1 (3), 86-106.
- Gonçalves Filho, C., Martins, H. C., Lopes, V. H.; Souki, G. Q. (2011, set.) Impacto das etapas do processo de administração estratégica com antecedentes do desempenho em micro e pequenas empresas. *Anais do XXXV ENCONTRO DA ANPAD*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Fonseca, M. R., Cunha, M. A. (2015) Desenvolvimento de vantagem competitiva sob a ótica da visão baseada em recursos. *Caderno Profissional de Administração Unimep*, 5 (1), 94-111.
- Gonçalves, C. A., Coelho, M. F., Souza, E. M. (2011, set./dez.) VRIO: vantagem competitiva sustentável pela organização. *Revista Ciência Administrativa*, 17 (3), 819-855.

Hamza, K. M., Saab, A. B., Rodrigues Filho, L. N. (2012, maio/ago.) Relação entre rivalidade e preços, e suas implicações para a estratégia competitiva. *Revista Gestão & Regionalidade*, 28 (83), 65-79

Hitt, A. M., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. *Administração Estratégica*. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos e Luiz Antônio Pedroso Rafael. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

Jiao, H., Alon, I., Koo, C. K.; Kui, Y. (2013) When should organizational change be implemented? The moderating effect of environmental dynamism between dynamic capabilities and new venture performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 30, 188-205

Johnston, A. (2014) Rigours in research: theory in the research approach. *European Business Review*, 26 206 - 217.

Kretzer, J., Menezes, E. A. (2005) A importância da visão baseada em recursos na vantagem competitiva. *Revista de Economia Mackenzie*, 4 (4), 63-87.

Marczyk, G., Dematteo, D., Festinger, D. (2005) Introduction and Overview. *Essentials of Research Design and Methodology*, 1-22.

Martins, M. F. M., Bataglia, W. (2011, maio) A munificência ambiental como moderadora da relação diversificação-desempenho. *Anpad V Encontro de Estudos em Estratégia*. Porto Alegre, RS, Brasil.

Mas-Ruiz, F., Ruiz-Moreno, F. (1993) Rivalry within strategic groups and consequences for performance: the firm-size effects. *Strategic Management Journal* 32, 1286–1308. Recuperado de DOI: 10.1002/smj.936

Melo, M. A., Leone, R. J. G. (2015, set./out.) Alinhamento entre as Estratégias Competitivas e a Gestão de Custos: Um estudo em pequenas empresas industriais do setor de transformação. *Brasilian Business Review*, 12 (5), p.83-104.

Nadkarni, S, Chen, J. (2014) Bridging yesterday, today, and tomorrow: CEO temporal focus, environmental dynamism, and rate of new product introduction. *Academy of Management Journal*, 57 (6), 1810–1833.

Norris, A. (2014, July) Business dynamism: is it really declining? U.S Bureau of Labor Statistics. *Monthly Labor Review*, p.1-3

Oliveira, T. E., Rossi, G. B., Kubo, E. K. M., Oliveira, J. T. (2012, jul./dez.) Valores organizacionais: fatores críticos a contribuir para a internet. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 7 (2), 49-69.

Pereira, L. C. B. (2009, jan./mar.) A crise financeira de 2008. *Revista de Economia Política*, 29 (1), 133-149.

Penrose, E. (1959) *A Teoria do crescimento da firma*. Tradução de Tamas Szmerecsanyi. Campinas: Unicamp.

Porter, M. E. (1992) *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinto Braga. Rio de Janeiro: Campus.

Porter, M. E. (1979) *Competição: Estratégias competitivas essenciais*. 9a ed. Rio de Janeiro: Campus.

Porto, E. C., Brito, L. A. L., Silva, A. A.; Bataglia, W., Brito, E. Z. (2009, maio/ago.) Ambientes organizacionais: uma proposta de classificação com uso de munificência, dinamismo e complexidade. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos* 6 (2), 101-119.

Roman, J. D. et al. (2012, jan./mar.) Fatores de competitividade organizacional. *Brazilian Business Review*. 9 (1), 27-46.

Rua, O. L., Melo, L. F. (2015, jan./mar.) O papel da vantagem competitiva na relação entre internacionalização e desempenho das exportações: estudo de caso da EFACEC. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*. 14 (1), p.28-42.

Sett, P. K., Ketkar, S. (2010, June) Environmental dynamism, human resource flexibility, and firm performance: analysis of a multi-level causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (8), 1173–1206.

Shepherd, W. G. (1972) Elements of market structure: An inter-industry analysis. *Southern Economic Journal*, 38 (4), 531-537.

Shi, L. H., Wu, F. (2011) Dealing with market dynamism: The role of reconfiguration in global account management. *MIR – Management Internacional Review*. p. 635–663.

Sutter, M. B., Polo, E. F. (2014, maio/ago.) Atributos da imagem do país de origem como fonte de vantagem competitiva: Estudo no segmento internacional da moda brasileira. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*. Recuperado de <http://internext.espm.br>

Tezza, R., Bornia, A. C., Vey, I. H. Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura. *Gestão e Produção*, 17 (1), 75-93. 2010.

Vasconcelos, F. C., Cyrino, A. B. (2010, out./dez.) Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas (RAC)*, 40 (4), 20-37.

Vasconcelos Neto, A. G., Lizuka, T. M. F., Padilha, A. C. M. (2015, maio/ago.) Competências essenciais e estratégias competitivas de empresas multinacionais brasileiras líderes em cadeia de valor global. *Gestão & Planejamento*. Recuperado de <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb>

Vergara, S. C. (2010) *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.