

ESTRATÉGIAS, FATORES DE MERCADO, POSICIONAMENTO COMPETITIVO E DESEMPENHO DE MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS: UM LEVANTAMENTO NA REGIÃO NORDESTE DO BRASIL

STRATEGIES, MARKET FACTORS, COMPETITIVE POSITIONING AND PERFORMANCE OF MEDIUM
AND LARGE COMPANIES: A SURVEY IN THE NORTHEAST OF BRAZIL

ESTRATEGIAS, FACTORES DE MERCADO, POSICIONAMIENTO COMPETITIVO Y DESEMPEÑO DE
MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS: UN ANÁLISIS EN LA REGIÓN NORESTE DE BRASIL

Angela Cristina Rocha de Souza

Professora adjunto da Universidade Federal Rural de Pernambuco
acsouza@gmail.com

Sérgio Carvalho Benício de Mello

Professor associado da Universidade Federal de Pernambuco
sergio.benicio@gmail.com

Submetido em: 14/10/2009

Aprovado em: 15/06/2011

RESUMO

Muitos pesquisadores têm investigado os fatores que influenciam o desempenho das organizações. Neste estudo buscou-se identificar se e quais dimensões da estratégia empresarial, posição competitiva e fatores de mercado afetam o desempenho. Trata-se de uma pesquisa descritiva de natureza quantitativa realizada junto a médias e grandes empresas que atuam na região Nordeste do Brasil. As principais conclusões mostram que uma maior velocidade na introdução de novos produtos, a boa reputação da empresa/imagem do produto relativa aos concorrentes e a quantidade de clientes imediatos influenciam positivamente o desempenho das empresas. Implicações gerenciais e sugestões para futura pesquisa também são apresentadas.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia, Posição competitiva, Desempenho das organizações.

ABSTRACT

Many researchers have investigated factors that influence organizational performance. This study seeks to identify which dimensions of the corporate strategy, competitive position and market factors, if any, affect performance. It is a descriptive study of a quantitative nature, carried out with medium and large firms operating in the Northeast Region of Brazil. The main conclusions show that rapid introduction of new products, a good reputation or product image in relation to the competitors, and the number of immediate customers, are factors that positively influence business performance. Managerial implications and suggestions for future research are also presented.

KEY WORDS: Strategy, Competitive position, Organizational performance.

Muchos estudiosos han investigado los factores que influyen sobre el desempeño de las organizaciones. En este estudio se buscó identificar si y qué dimensiones de la estrategia empresarial, posición competitiva y factores de mercado afectan el desempeño. Se trata de una investigación descriptiva de naturaleza cuantitativa realizada en medianas y grandes empresas que actúan en la región Noreste de Brasil. Las principales conclusiones muestran que una mayor velocidad en la introducción de nuevos productos, la buena reputación de la empresa/imagen del producto relativa a los concurrentes y la cantidad de clientes inmediatos influyen positivamente sobre el desempeño de las empresas. También se presentan las implicaciones gerenciales y sugerencias para una futura investigación.

PALABRAS CLAVE: Estrategia, Posición competitiva, Desempeño de las organizaciones.

1. INTRODUÇÃO

Determinar as estratégias empresariais que levam a empresa a um desempenho superior tem sido foco de pesquisas desde os trabalhos de Chandler (1960). Vários autores (e.g., BUZZEL; GALE, 1991; NARVER; SLATER, 1990; SLATER; NARVER, 1994; PELHAM; WILSON, 1996; MATSUNO; MENTZER, 2000; KREUZ; SOUZA; CUNHA et al., 2005; DIAS; GONÇALVES, MUNIZ, 2009; WEGNER; RIBEIRO, 2011) examinaram a relação entre as estratégias adotadas pelas empresas e o desempenho. Para Day (1994), o desempenho superior é proveniente da posição de vantagem que a empresa obtém através de suas capacidades distintas e dos ativos do negócio. Aaker (1989) afirma que para uma empresa conseguir um bom desempenho em longo prazo ela deve criar uma vantagem competitiva sustentável. Outro aspecto a ser considerado é a atratividade do mercado, ou seja, seu potencial de lucratividade, que influencia a decisão de investimento no produto-mercado. Contudo, a adequação da empresa ao mercado não depende apenas da sua atratividade, mas também da compatibilização das forças e fraquezas da mesma com as dos concorrentes (AAKER, 2001).

Buzzel e Gale (1991) em seu estudo envolvendo a base de dados PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*), desenvolvido nas décadas de 70 e 80, buscaram identificar as relações entre estratégia, posição competitiva, fatores de mercado e o desempenho em unidades de negócios de diferentes indústrias e mercados. Seus resultados indicaram que vários fatores influenciam no desempenho, entre eles: a qualidade dos produtos e serviços da unidade de negócios relativa à de seus concorrentes, a participação no mercado e a intensidade do investimento.

Em sua maioria, as diversas pesquisas realizadas até o momento focalizando as relações entre estratégias e desempenho foram aplicadas em empresas dos Estados Unidos, Europa e Japão, refletindo, portanto a realidade destes países. As empresas brasileiras, especificamente as da Região Nordeste, estão num ambiente competitivo diferente. Neste contexto, os resultados deste estudo poderão contribuir para um melhor entendimento das relações entre as estratégias destas empresas e o seu desempenho visando desta forma orientá-las para uma maior eficácia na implementação de suas estratégias. Também será possível avaliar se os fatores encontrados em outros trabalhos também se apresentam como influência no ambiente destas empresas. Assim, conforme o exposto, e com o objetivo de estender o conhecimento sobre o assunto para outro contexto, o propósito deste artigo é identificar se e quais as principais dimensões da estratégia empresarial, posição competitiva e fatores de mercado que afetam o desempenho das médias e grandes empresas da Região Nordeste do Brasil.

2. REVISÃO DA LITERATURA

No campo da administração, o tema estratégia vem sendo continuamente estudado na academia. Assim, várias interpretações e conceitos têm sido atribuídos à estratégia. Pode-se citar, por exemplo, Hill e Jones (1998) que a definem como um padrão específico de decisões e ações que os gerentes tomam para realizar as metas da organização ou Hooley e Saunders (1996) para quem a estratégia da organização traduz como a empresa pretende atingir seus objetivos.

Day (1990) afirma que as empresas devem ter uma estratégia competitiva que sirva como tema central, para direcionar, guiar e coordenar as ações funcionais. Quatro opções determinam esta direção. São elas: (a) a arena que corresponde à escolha dos mercados e segmentos de clientes que a empresa pretende atender; (b) a vantagem competitiva que implica no posicionamento que diferencia a empresa dos concorrentes; (c) o acesso que corresponde à escolha dos canais de comunicação e distribuição que serão utilizados pela empresa para atingir os mercados; (d) e as atividades que definem a escala e o escopo adequados das atividades a serem desempenhadas.

Ser diferente é apontado por Henderson (1989) como um fator para a sobrevivência das empresas no ambiente competitivo. Lembrando o Princípio da Exclusão Competitiva de Gause, Henderson (1989) afirma que concorrentes que competem da mesma maneira não podem coexistir – nem nos negócios nem na natureza, por isso cada um deve ser diferente o suficiente para ter uma vantagem única. Para Aaker (1989), um valor superior sustentável deve ser criado para os consumidores para que a empresa consiga uma vantagem competitiva sustentável que leve a organização a obter um desempenho no mercado acima do normal.

A estratégia também pode ser entendida como ações integradas na busca de vantagem competitiva. Estas ações permeiam todos os níveis da organização atuando de forma diferenciada em cada nível (DAY, 1990). Uma estratégia de negócio envolve a forma como a empresa compete e também onde a empresa compete (AAKER, 1989). A definição de onde e como a empresa irá competir estabelece o posicionamento competitivo da empresa (HOOLEY; SAUNDERS, 1996). A criação e manutenção de uma vantagem competitiva são o resultado, segundo Day e Wensley (1988), de um processo cíclico que envolve fontes de vantagens, vantagens posicionais e resultados de desempenho, conforme mostra a Figura 1 abaixo.

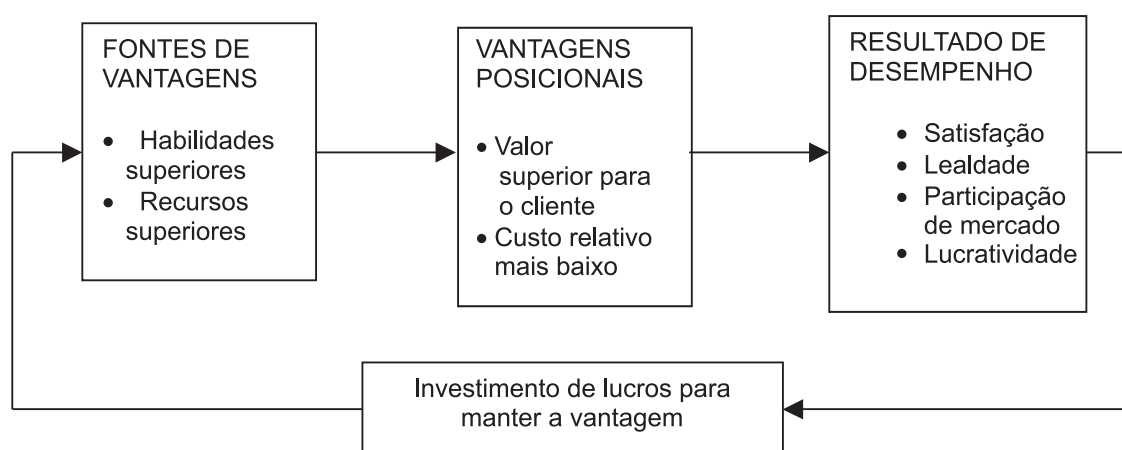


Figura 1 - Os elementos da vantagem competitiva

Fonte: Day e Wensley (1988, p.3).

As fontes de vantagens, recursos e habilidades ou ativos e habilidades, devem ser administradas para que a empresa consiga sustentar uma vantagem competitiva e o desempenho em longo prazo. Um ativo é algo que a empresa possui, como por exemplo, uma marca ou a localização de um ponto de venda que é superior a do concorrente. Uma habilidade é algo que a empresa faz melhor do que seus concorrentes, tal como propaganda ou uma produção eficiente (AAKER, 1989).

Barney (1991) e Wernerfelt (1984) entendem recursos como entidades tangíveis e intangíveis disponíveis para a empresa que a capacitam a produzir eficientemente e eficazmente uma oferta que tem valor para algum segmento ou segmentos de mercado. Hunt e Morgan (1995), tomando como base alguns autores (BARNEY, 1991; DAY; WENSLEY, 1988), propõem que os recursos sejam classificados em: financeiros (e.g., reserva de caixa), físicos (e.g., equipamentos), legais (e.g., licenças, marcas), humanos (e.g., habilidades e conhecimentos dos empregados), organizacionais (e.g, competências, cultura, políticas), informacionais (e.g., conhecimento resultante dos consumidores e concorrentes) e relacionais (e.g., relacionamentos com fornecedores e clientes).

Para Prahalad e Hamel (1990), as fontes reais de vantagem são encontradas na habilidade dos gerentes em consolidar para toda a organização habilidades de tecnologia e produção que permitem que os negócios se adaptem rapidamente às oportunidades de mudança. A competência central é a origem da vantagem competitiva da corporação diversificada em várias unidades de negócios. Um conceito similar à competência central é a competência distintiva que enfatiza a unicidade relativa das competências que uma empresa inicialmente reúne e o processo evolucionário através do qual elas se desenvolvem (BURGELMAN; GROVE, 1996). Uma competência distintiva deve ser algo que o cliente perceba como tendo valor. Caso contrário, ela não tem valor estratégico para a empresa. O conhecimento do cliente é uma competência distintiva e um dos mais importantes ativos estratégicos que uma empresa pode cultivar (WEBSTER, JR., 1994).

Conforme a Figura 1, a vantagem posicional de uma empresa, proveniente de suas fontes de vantagens, pode ser conseguida através de uma posição de custo de entrega mais baixo e de uma posição de diferenciação. O custo de entrega mais baixo ou vantagem em custo implica em desempenhar a maioria das atividades da empresa com um custo menor que o dos concorrentes, oferecendo aos clientes um produto de paridade. A posição de diferenciação é obtida através de atividades de adição de valor que são desempenhadas de forma que dimensões que são valiosas para os clientes sejam percebidas como superiores. A diferenciação apenas será lucrativa se os clientes estiverem dispostos a pagar um preço *premium* que exceda aos custos adicionais derivados do desempenho superior. Entre as várias maneiras de se diferenciar pode-se citar: o fornecimento de produto de qualidade superior, a utilização de uma marca forte, o fornecimento de serviço superior, produtos com características inovadoras, etc. (DAY; WENSLEY, 1988).

Os resultados do desempenho complementam os elementos da vantagem competitiva. Dentre os indicadores mais populares da eficácia do marketing e da vantagem competitiva estão a participação de mercado e a lucratividade. Outras medidas, tais como satisfação e lealdade, apesar de refletirem as respostas do cliente às vantagens posicionais da empresa, são pouco utilizadas (DAY; WENSLEY, 1988).

O estudo do desempenho das empresas tem tido a atenção de vários estudiosos (e.g., NARVER; SLATER, 1990; BUZZEL; GALE, 1991; DESHPANDÉ; FARLEY; WEBSTER, JR., 1993; SLATER; NARVER, 1994; HAN; KIM; SRIVASTAVA, 1998; MACEDO; SILVA, 2005) que têm conceituado e medido o desempenho de maneiras diferentes (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986). Corrêa (2007) relata que no ano 2000 aproximadamente 60% dos artigos do *Strategic Management Journal* tinham o desempenho como variável dependente. Considerando a análise de dois anos de edições do *Journal of Business Strategies*, este número é de 40%. No Brasil, Schneider, Carneiro e Dutra (2009) fizeram um levantamento da produção científica brasileira sobre avaliação de desempenho organizacional no período de 1997 a 2007 e descobriram que neste período houve uma elevação do número de artigos relacionados a este tema, sendo 14 artigos em 1997 e 53 no final do período analisado.

Com relação aos fatores que afetam o desempenho, Deshpandé, Farley e Webster, Jr. (1993) examinaram e encontraram suporte para a influência da cultura da empresa, da orientação para o cliente e da inovação sobre o desempenho das empresas. Para Han, Kim e Srivastava (1998), a inovação surge com um fator mediador na influência da orientação para o mercado e o desempenho. Narver e Slater (1990) verificaram o efeito da orientação para o mercado sobre a lucratividade controlando a influência de outras variáveis como: custo e tamanho relativo da empresa em relação ao seu maior concorrente, poder do comprador, poder do vendedor, nível de concentração dos vendedores, facilidade de entrada de novos concorrentes no mercado, taxa de crescimento do mercado e taxa de mudança tecnológica.

Dias, Gonçalves e Muniz (2009) em seu estudo sobre as estratégias corporativas nas relações entre ambiente e desempenho identificaram que as estratégias de *interlocking* - quando um membro de uma organização se relaciona formalmente com outras organizações, participando dos conselhos de administração, das diretorias executivas ou de ambos -, correspondem às principais mediadoras entre o ambiente da indústria e a rentabilidade do ativo da empresa. Esta descoberta revela a importância de se manter relações com outras organizações para a continuidade do desempenho da empresa. Essas interações também contribuem para viabilizar o acesso a recursos e informações que possam gerar vantagens competitivas e aumentar as possibilidades de obtenção de retornos.

O trabalho de pesquisa PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*), famoso por ter verificado as ligações entre estratégias e o desempenho das empresas, ou seja, o impacto das estratégias de mercado

sobre o lucro em 3000 unidades de negócio de grandes e pequenas empresas na América do Norte, Europa e em outras partes do mundo, esta segundo Lenz (1981), entre as seis linhas ou grupos de pesquisa interessados em estudar as razões para as variações no desempenho organizacional.

Segundo Buzzel e Gale (1991), o desempenho depende de três tipos principais de fatores: as características do mercado em que a unidade de negócios atua, a posição competitiva da unidade nesse mercado, e a estratégia que adota. Eles definiram o modelo PIMS de estratégia de competição, apresentado na Figura 2, que mostra as ligações entre estes fatores.

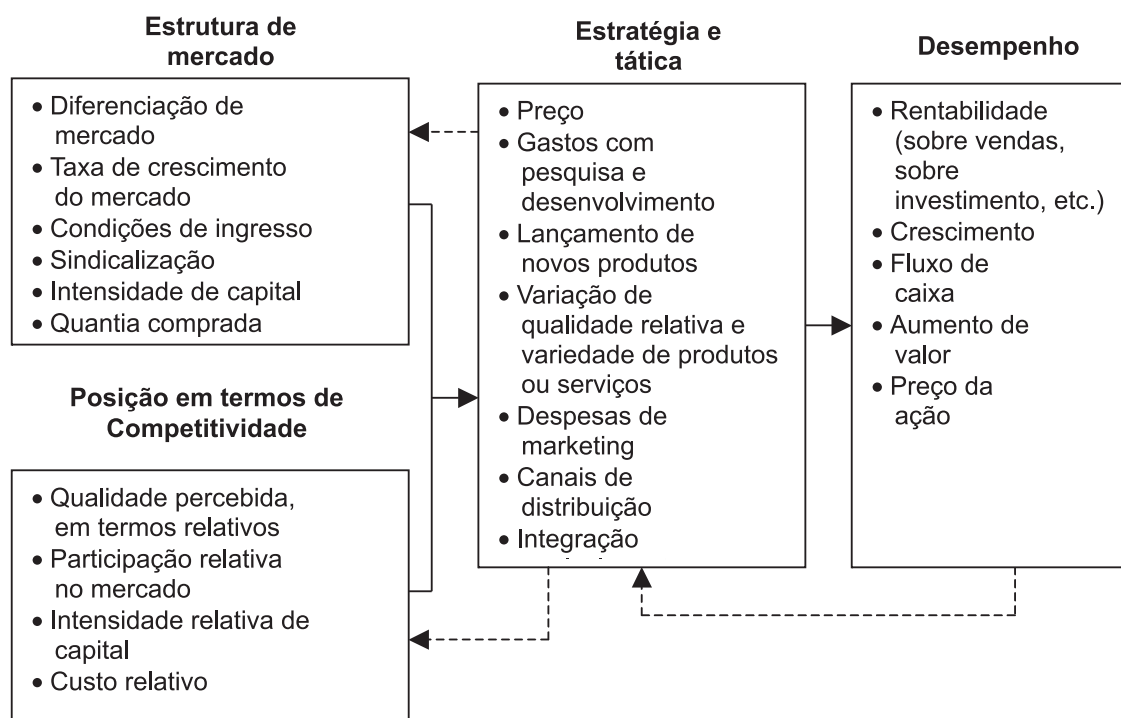


Figura 2 - O modelo PIMS de estratégia de competição

Fonte: Buzzel e Gale, (1991, p.35).

Assim, a lógica do estudo PIMS é que objetivos financeiros razoáveis e algumas das características da estratégia que unidades de negócios adotam dependem da posição estratégica e das características do mercado destas unidades. Com base nestas informações, a pesquisa explora muitas dimensões possíveis da estratégia e do ambiente de mercado que poderiam influenciar o desempenho, como por exemplo: a intensidade do investimento, a qualidade dos produtos ou serviços, a produtividade da mão-de-obra e o grau de integração vertical. O objetivo é ajudar os administradores a compreender e prever de que maneira as escolhas estratégicas e as condições de mercado afetam o desempenho das empresas. Embora este estudo tenha sido realizado em unidades estratégicas de negócios seus resultados também podem ser aplicados para estratégias no nível de empresas como um todo (BUZZEL; GALE, 1991).

Dois conceitos importantes para a formação da base de dados PIMS são a unidade de negócios e o seu mercado servido. Estabelecer o mercado servido é um conceito central porque as medidas de participação no mercado, taxas de crescimento, identidade e fatias de mercado dos principais concorrentes, bem como a avaliação da qualidade relativa dos produtos e serviços das unidades de negócios são feitas em relação ao mercado servido.

As informações utilizadas no estudo PIMS são compostas de medidas objetivas, como as provenientes das demonstrações financeiras das empresas, e medidas subjetivas, como a qualidade relativa aos três principais concorrentes, que são baseadas em estimativas ou julgamento dos administradores. Estudos que têm utilizado os dois tipos de medidas têm encontrado uma forte correlação entre as abordagens (DESS; ROBINSON, 1984, PEARCE; ROBBINS; ROBINSON, 1987).

No contexto das empresas brasileiras, mais precisamente do Rio Grande do Sul, Perin e Sampaio (1999) fizeram uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos de desempenho (retorno sobre ativos, taxa de crescimento de vendas e lucratividade) e encontraram uma correlação positiva e significativa entre as duas medidas.

A mensuração do desempenho da pesquisa PIMS é realizada através das seguintes medidas de rentabilidade: retorno sobre vendas (ROS), retorno sobre investimento (ROI), crescimento do fluxo de caixa, aumento de valor e preço da ação. Buzzel e Gale (1991) afirmam que o retorno sobre o investimento é uma medida superior ao retorno sobre vendas porque relaciona os resultados diretamente aos recursos utilizados para alcançá-los. Apesar disso, o retorno sobre vendas também é utilizado porque é um indicador conhecido de rentabilidade e porque fornece dados adicionais sobre a forma como as estratégias determinam os resultados.

3. HIPÓTESES

Para Buzzel e Gale (1991, p.23), estratégias são “políticas e decisões-chave adotadas pela administração e que exercem impactos importantes sobre o desempenho financeiro”. Assim, decisões estratégicas relacionadas ao grau de mecanização da produção, aos canais de distribuição empregados, ao grau de integração vertical, e às políticas de produto ou serviço, por exemplo, podem potencialmente exercer impactos significativos sobre as margens de lucro, a posição competitiva, e as necessidades de capital da empresa.

Ainda, segundo os mesmos autores, a escolha quanto às estratégias que podem ser adotadas por uma empresa é limitada pela sua posição competitiva corrente, que reflete as estratégias adotadas anteriormente. Também, o desempenho da empresa num determinado período é influenciado tanto pela posição inicial da empresa em relação aos seus concorrentes em fatores como qualidade de produtos ou serviços e participação no mercado quanto pelas manobras estratégicas correntes. O que também interage com a estratégia e a posição competitiva influenciando o desempenho são os fatores de mercado. A influência de fatores tais como, crescimento esperado do mercado, taxas estimadas de inflação, estágio do ciclo de vida, grau de concentração entre os fornecedores e relação de trabalho é reconhecida por muitos (THORELLI; BURNETT, 1981, THIETART; VIVAS, 1984).

A pesquisa PIMS avaliou o impacto dos fatores de mercado, posição competitiva e estratégias sobre o desempenho das empresas (retorno sobre investimento e retorno sobre vendas), e seus resultados mostraram que vários fatores influenciam no desempenho. Este estudo, entretanto, foi realizado em um período em que o mercado apresentava um nível de competitividade menor e em um contexto específico. Estudos atuais confirmando estas influências são raros. Pode-se questionar se num ambiente de maior competitividade, como o de hoje, esta relação ainda exista. Outro questionamento que surge é se o efeito contexto pode ou não afetar esta relação. Assim, foram formuladas as seguintes hipóteses demonstradas na Figura 3:

H1: Há uma relação positiva entre fatores de mercado, posição competitiva e estratégias e o retorno sobre investimento da empresa.

H2: Há uma relação positiva entre fatores de mercado, posição competitiva e estratégias e o retorno sobre vendas da empresa.

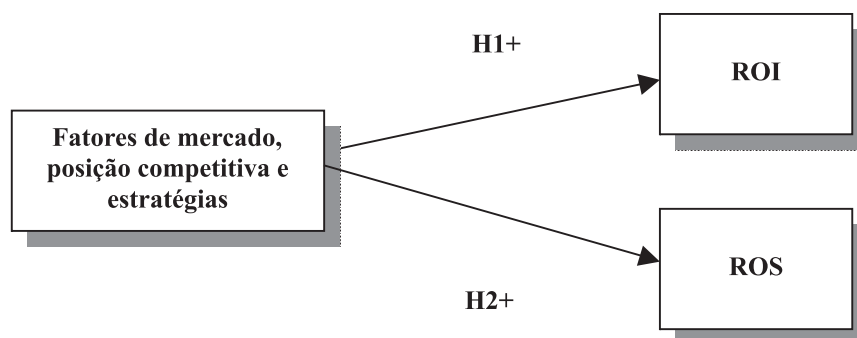


Figura 3 - Hipóteses de Pesquisa

4. METODOLOGIA

Para identificar que dimensões da estratégia, fatores de mercado e posição competitiva afetam o desempenho das empresas foi realizada uma pesquisa descritiva do tipo corte-seccional com análise quantitativa dos dados.

A população do estudo englobou empresas que atuam na Região Nordeste do Brasil. Para a coleta de dados foi utilizada uma amostra de conveniência (128 empresas) baseada no voluntariado de executivos em treinamento nos cursos de MBA de uma grande universidade brasileira. Os dados necessários à realização da pesquisa foram obtidos através do método de levantamento. A aplicação do questionário ocorreu no período de agosto a novembro de 2001. Os questionários foram entregues aos executivos que o retornaram preenchido num prazo máximo de dez dias, tendo em vista que, algumas respostas solicitadas como: dados do balanço da empresa, percentual de participação no mercado, percentual de venda nos canais de distribuição, etc, exigiam informações não disponíveis fora da empresa, e também, que algumas vezes o respondente não era o executivo indicado para responder ao questionário. Neste caso, ele(a) foi instruído a buscar as informações junto a pessoa indicada que tivesse acesso às informações solicitadas no questionário e também conhecesse as estratégias da empresa. Na elaboração do instrumento de coleta de dados, após a conclusão da primeira versão do questionário, foi realizado um pré-teste junto a 10 executivos.

O questionário foi composto de questões referentes a dados demográficos do respondente e da empresa. Além dessas, outras variáveis organizacionais foram pesquisadas. Essas últimas variáveis foram extraídas do estudo sobre o impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas realizado por Buzzel e Gale (1991). Elas envolvem informações de demonstrações financeiras, produtos e serviços, e mercado e concorrência. A operacionalização das variáveis do PIMS foi realizada utilizando-se escalas do tipo nominal, ordinal e racional. No Quadro 1 a seguir, são descritas as definições operacionais das variáveis pesquisadas.

Os índices de desempenho adotados na pesquisa, retorno sobre investimento (ROI) e retorno sobre vendas (ROS), foram calculados utilizando-se medidas obtidas das demonstrações financeiras das empresas. O ROI é o resultado da razão entre o lucro operacional líquido antes do imposto de renda e o investimento, enquanto que o ROS é a razão entre o mesmo lucro operacional líquido e as vendas líquidas. O cálculo do investimento corresponde à diferença entre o ativo total e o passivo circulante. O lucro operacional líquido refere-se ao resultado da operação de vendas líquidas menos compras e menos as despesas operacionais.

Variáveis com escala racional	Compras	Valor aproximado das compras da empresa no ano anterior ao da coleta de dados.
	Ativo total	Valor aproximado do ativo total da empresa no ano anterior ao da coleta de dados.
	Passivo circulante	Valor aproximado do passivo circulante da empresa no ano anterior ao da coleta de dados.
	Vendas líquidas	Valor aproximado das vendas líquidas da empresa no ano anterior ao da coleta de dados.
	Despesas operacionais	Valor aproximado das despesas operacionais da empresa no ano anterior ao da coleta de dados.
	Canais de distribuição	Porcentagem aproximada das vendas da empresa para cada canal de distribuição.
	Participações no mercado	Percentual de participação no mercado da empresa e de cada um dos três principais concorrentes no ano anterior ao da coleta de dados.
	Preços relativos	Estimativa do nível médio dos preços de venda dos produtos e serviços da empresa em relação ao preço médio dos três principais concorrentes no ano anterior ao da coleta de dados em forma percentual.

Variáveis com escala ordinal	Estágio da categoria do produto no "Ciclo de Vida"	Selecionar entre as opções: estágio de lançamento, estágio de crescimento, estágio de maturidade e estágio de declínio.
	Tempo de desenvolvimento de novos produtos ou serviços	Selecionar entre as opções: menos de um ano, entre 1 e 2 anos, entre 2 e 5 anos, mais de 5 anos, e não aplicável, pois não há desenvolvimento significativo de produtos nesta empresa.
	Clientes imediatos	Selecionar entre as opções: 19 ou menos, 20 a 99, 100 a 999, 1000 a 9999, e acima de 9999.
	Integração vertical	Selecionar para cada concorrente entre as opções: menor, igual e maior.
	Comparação com concorrentes	Participação no mercado – selecionar entre as opções: pequena, média e grande.
		Qualidade – selecionar entre as opções: inferior, igual e superior.
		Custo – selecionar entre as opções: inferior, igual e superior.
		Tecnologia – selecionar entre as opções: atrasada, igual e adiantada.
	Número de concorrentes	Selecionar entre as opções: 5 ou menos, entre 6 e 10, entre 11 e 20, entre 21 e 50 e 51 ou mais.
Qualidade relativa dos serviços prestados aos clientes	Selecionar para cada concorrente entre as opções: muito pior, um pouco pior, aproximadamente igual, um pouco melhor e muito melhor.	
Reputação da empresa/imagem dos produtos em termos relativos	Selecionar para cada concorrente entre as opções: muito pior, um pouco pior, aproximadamente igual, um pouco melhor e muito melhor.	
Variáveis com escala nominal	Tipo de atividade	Selecionar entre as opções: indústria, comércio e serviço.
	Patentes e segredos comerciais	Selecionar entre as opções: não e sim.
	Padronização de produtos ou serviços	Selecionar entre as opções: mais ou menos padronizados para todos os clientes e projetados ou produzidos sob encomenda para clientes específicos.
	Frequência de alterações de produtos	Selecionar entre as opções: anualmente, periodicamente, mas a intervalos mais longos do que um ano, a cada estação, e sem padrões regulares e periódicos.
	Mudanças tecnológicas	Selecionar entre as opções: não e sim.
	Saída de concorrentes	Selecionar entre as opções: não e sim.
	Entrada de concorrentes	Selecionar entre as opções: não e sim.

Quadro 1 – Definição operacional das variáveis

Fonte: Buzzel e Gale (1991)

A análise dos dados tem como objetivo principal permitir ao pesquisador estabelecer conclusões a partir dos dados coletados. Neste estudo, antes de realizar a análise, utilizando-se o programa estatístico SPSS (versão 10.0), alguns procedimentos foram necessários para o processamento dos dados. Inicialmente foi criada uma planilha onde foram estabelecidos o tamanho e o tipo das variáveis. Em seguida, as respostas dos questionários foram codificadas para posterior digitação e armazenamento dos dados na planilha. A partir das informações colhidas nos questionários considerados válidos foram realizados dois tipos de análise quantitativa dos dados: univariada e multivariada.

A análise univariada foi utilizada nesta pesquisa para analisar os dados categóricos com o objetivo de conhecer melhor o perfil dos respondentes e empresas pesquisadas. Quanto a análise multivariada, o método utilizado foi o de análise de regressão múltipla. O propósito desta análise é mostrar como variáveis independentes estão relacionadas às dependentes e prever o valor da variável dependente tendo como base os valores conhecidos das variáveis independentes (KINNEAR

E TAYLOR, 1996). Neste trabalho, esta técnica foi utilizada para determinar quais fatores de mercado, de posição competitiva e estratégias influenciam o desempenho das empresas (ROI e ROS). A seguir são apresentados os resultados encontrados na pesquisa.

5. RESULTADOS

Do total de questionários coletados, 114 foram considerados válidos e utilizados na análise. Os demais foram rejeitados por apresentarem algum tipo de erro ou inconsistência. Os dados demográficos coletados possibilitaram traçar um perfil dos respondentes e das empresas, o que será descrito a seguir.

Quanto aos respondentes: 78,6% são do sexo masculino e 21,4% do sexo feminino. Com relação à idade, os respondentes são em sua maioria maior de 25 anos, com 80,1% deles pertencendo à faixa etária de 26 a 45 anos. 91,7% dos respondentes possuem curso superior completo e 17,4% deles têm também uma especialização. Quanto ao cargo do respondente, 8,0% são sócio-gerente, 21,4% diretores, 36,6% gerentes, 1,8% superintendente e 32,2% pertencem a outros cargos. 54,1% dos respondentes estão na empresa há no máximo 5 anos. Os demais trabalham na empresa há mais tempo. Quanto ao tempo no cargo atual, 93,6% estão no cargo há no máximo 10 anos.

Um pouco mais da metade das empresas pesquisadas (52,6%) foram constituídas depois do ano de 1990, tendo, portanto, pouco mais de dez anos de atividades. Com relação à quantidade de funcionários que a empresa possui, verificou-se que 67,3% delas possuem até 1000 funcionários. Salienta-se, no entanto, que 35,6% das empresas possuem 100 funcionários ou menos.

As análises das informações das demonstrações financeiras (referentes ao ano 2000) apresentaram os seguintes resultados: a faixa de faturamento que apresentou a maior concentração de empresas foi acima de cem milhões até quinhentos milhões de reais com frequência de 19,7%. Quanto ao volume de compras tem-se que mais da metade das empresas (56,4%) apresentaram um valor anual de até dez milhões de reais. Com relação ao ativo total, apesar da maior frequência ter ocorrido para o ativo total acima de um bilhão de reais, quase metade das empresas (48,4%) apresenta ativo total de até cinquenta milhões de reais.

As três últimas informações referentes às demonstrações financeiras são: o passivo circulante, as vendas líquidas e as despesas operacionais. O passivo circulante teve sua maior frequência (30,9%) nos valores até um milhão de reais. Quanto às vendas líquidas, duas faixas apresentam maior representatividade, com frequência de 22,8% em cada uma. A primeira faixa corresponde às vendas líquidas de até um milhão de reais. A segunda faixa envolve vendas líquidas acima de cem milhões a até quinhentos milhões de reais. Com relação às despesas operacionais, 68,9% das empresas apresentaram no ano de 2000 despesas de no máximo cinquenta milhões de reais.

Baseando-se nas análises de frequências realizadas com os fatores de mercado, posição competitiva e estratégia das empresas, pode-se dizer, considerando-se as frequências mais altas, que a maioria delas tem produtos e serviços que estão no estágio de maturidade (58,7%) e não se beneficia de patentes e segredos comerciais. Elas oferecem produtos e serviços mais ou menos padronizados para todos os clientes (77,6%), e não apresentam padrões regulares e periódicos para alterar os seus produtos (69,7%).

As alterações tecnológicas em produtos ou métodos de produção são uma realidade para estas empresas, visto que a maior parte delas (72,5%) vivenciou mudanças tecnológicas nos últimos três anos. O tempo de desenvolvimento de novos produtos ou serviços é de menos de um ano para 41,5% das empresas pesquisadas e o número de clientes imediatos superior a 9999 para 39,6% delas. Quase metade das empresas (48,4%) realiza acima de 80% das vendas diretamente a usuários finais. Quanto à integração vertical, qualidade dos serviços e reputação da empresa/imagem dos produtos em relação aos concorrentes, observa-se que as empresas consideram, na maioria dos casos, sua situação igual à de seus concorrentes.

Quanto ao tipo de atividade, mais da metade das empresas (56,9%) pertencem ao setor de serviços enquanto as demais estão distribuídas quase igualmente entre os setores da indústria (22,9%) e do comércio (20,2%). Conforme descrito pelos respondentes, as empresas do estudo

pertencem a vários ramos de atividade, entre eles: bancos, empresas de telecomunicações, concessionárias de veículos, empresas de informática, laboratórios farmacêuticos, etc.

Na análise univariada também foram avaliados as médias e desvios padrões dos retornos sobre investimento e sobre vendas das empresas. Após os cálculos destes dois índices, foram identificados sete casos em que os valores do ROI e ROS apresentaram-se fora do conjunto normal de distribuição (*outliers*) sendo por esta razão, estes casos, retirados da análise dos dados. Assim, todas as análises posteriores foram realizadas com 107 casos. A Tabela 1 apresenta os valores médios e desvios padrões encontrados para estes dois índices.

Tabela 1 - Retorno sobre vendas e retorno sobre investimento

	N	\bar{x}	σ
Retorno sobre vendas (ROS)	42	12,03	54,85
Retorno sobre investimento (ROI)	35	20,30	84,88

Tendo em vista a grande quantidade de *missing values* nas questões referentes às demonstrações financeiras, não foi possível calcular estes índices para a totalidade dos casos. Comparando os resultados encontrados com os valores médios apresentados na pesquisa PIMS verifica-se que as médias dos dados pesquisados encontram-se nos intervalos relacionados no PIMS para um período de quatro anos. São eles: de -25% a 80% para o ROI, e de -25% a 30% para o ROS (BUZZEL; GALE, 1991). Os desvios padrões encontrados para o ROI e ROS apresentaram valores altos o que demonstra que há grande dispersão nos valores.

Para testar as hipóteses de pesquisa foram realizadas análises de regressão múltipla para analisar a influência das variáveis independentes: fatores de mercado, posição competitiva e estratégias sobre as variáveis dependentes, retorno sobre investimento e retorno sobre vendas. Antes de realizar a análise observou-se que algumas respostas apresentaram um grande número de *missing values*, o que diminuiu sensivelmente o número de casos submetidos à regressão. Algumas variáveis que tiveram problemas de preenchimento foram excluídas da análise. Também, as variáveis independentes nominais e ordinais foram transformadas em variáveis *dummies* (binárias e nominais - 0 e 1) para atender a exigência da análise de regressão que diz que as variáveis dependentes e independentes devem ser métricas (HAIR et al., 1995).

O melhor modelo encontrado para explicar o "retorno sobre investimento" a partir dos fatores de mercado, posição competitiva e estratégias da empresa esta apresentado na Tabela 2. Foram encontradas quatro variáveis que significativamente influenciam o retorno sobre o investimento. A primeira delas, "frequência de alterações de produtos" refere-se a uma estratégia da empresa. A segunda, "padronização de produtos ou serviços" esta associada aos fatores de mercado. Por fim, a "reputação da empresa/imagem dos produtos relativa aos concorrentes" e a "integração vertical relativa aos concorrentes" estão incluídas nas variáveis referentes à posição competitiva da empresa.

Baseando-se no coeficiente de Bondade de ajustamento verifica-se que essas variáveis explicam 68,7% do retorno sobre investimento das empresas pesquisadas. Também é possível concluir, com base nos coeficientes *Beta*, que o aumento de 1 (um) desvio padrão na variável "frequência de alterações de produtos" que apresenta a maior influência no modelo, aumentaria 0,82 desvio padrão no retorno sobre investimento da empresa. O mesmo raciocínio pode ser aplicado às três variáveis seguintes no modelo. Estes resultados nos mostram que mercados com produtos ou serviços padronizados influenciam positivamente no desempenho das empresas, assim como a estratégia adotada pelas mesmas quanto à frequência de lançamento de novos produtos. Também, empresas que têm uma melhor reputação/imagem dos produtos relativa aos concorrentes, assim como um maior nível de integração vertical, apresentam um maior retorno sobre investimento.

Tabela 2 - Regressão múltipla entre "fatores de mercado, posição competitiva, estratégias" e "retorno sobre investimento"

MODELO	COEFICIENTES NÃO PADRONIZADOS		COEFICIENTES PADRONIZADOS	T	SIG
	B	DESVIO PADRÃO	BETA		
Frequência de alterações de produtos	353,093	66,239	0,822	5,331	0,000
Padronização de produtos ou serviços	187,298	43,471	0,599	4,309	0,001
Reputação da empresa/imagem dos produtos relativa aos concorrentes	122,329	36,992	0,562	3,307	0,005
Integração vertical relativa aos concorrentes	73,868	32,289	0,358	2,288	0,038
(Constante)	162,835	42,003		3,858	0,002

R 0,870

R² 0,756

Bondade de Ajustamento 0,687

Erro padrão da Estimação 55,144

Conforme afirmado acima, uma maior velocidade de introdução de novos produtos pode levar a empresa a um maior retorno sobre o investimento. Este resultado é oposto ao relatado por Buzzel e Gale (1991) que encontraram uma influência negativa desta estratégia sobre o desempenho. Uma explicação para isso pode ser que, hoje, com o ciclo de vida mais curto dos produtos as empresas para continuar atraindo seus clientes precisam constantemente criar novos ou alterar seus produtos. De forma indireta pode-se inferir que para um melhor desempenho as empresas devem investir na inovação. Han, Kim e Srivastava (1998) observaram que a inovação organizacional tanto técnica quanto administrativa influenciam positiva e diretamente o desempenho das empresas.

O fator de posição competitiva reputação da empresa/imagem dos produtos relativa aos concorrentes surge nesta pesquisa como um novo fator de influência sobre o retorno sobre investimento, visto que ele não havia sido relatado no estudo de Buzzel e Gale (1991). Tal fato salienta a importância de uma melhor reputação da empresa em relação aos concorrentes. Desta forma, estratégias que ajudem a empresa a alcançar esta condição precisam ser consideradas pelas empresas.

O resultado da análise que avalia a influência dos fatores de mercado, posição competitiva e estratégia sobre o retorno sobre vendas da empresa esta apresentado na Tabela 3. O melhor modelo encontrado incluiu duas variáveis. A primeira, "integração vertical relativa aos concorrentes", como já mencionado no modelo anterior, é uma medida de posição competitiva da empresa. A segunda variável, "clientes imediatos" diz respeito a um fator de mercado. Estas variáveis explicam, segundo a Bondade de ajustamento do modelo, 43,6% do retorno sobre vendas das empresas pesquisadas.

Tabela 3 - Regressão múltipla entre "fatores de mercado, posição competitiva, estratégias" e "retorno sobre vendas"

MODELO	COEFICIENTES NÃO PADRONIZADOS		COEFICIENTES PADRONIZADOS	T	SIG
	B	DESVIO PADRÃO	BETA		
Integração vertical relativa aos concorrentes	94,695	22,038	0,759	4,297	0,000
Clientes imediatos	66,481	26,991	0,435	2,463	0,023
(Constante)	29,646	9,436		3,142	0,005

R 0,698

R² 0,487

Bondade de Ajustamento 0,436

Erro padrão da Estimação 39,52

Uma análise dos coeficientes *Beta* nos mostra que o aumento de um desvio padrão na variável de maior influencia no modelo, "integração vertical relativa aos concorrentes", eleva em 0,76 desvio padrão o retorno sobre vendas. Com relação à variável "clientes imediatos", este aumento seria de 0,44 desvio padrão. Observa-se que a variável "integração vertical relativa aos concorrentes" influencia positivamente tanto o retorno sobre investimento quanto o retorno sobre vendas. Buzzel e Gale (1991) afirmam que a integração vertical envolve tanto benefícios quanto riscos. Segundo os mesmos autores, os resultados de uma maior integração vertical podem variar de acordo com o mercado e as condições de competição em que a empresa opera. A influência positiva encontrada quanto a este fator de posição competitiva confirma o estudo de Buzzel e Gale (1991). Com relação a influência do fator de mercado "quantidade de clientes imediatos" que adquiriram produtos e serviços da empresa sobre o retorno sobre vendas, parece de compreensão lógica, visto que mais clientes levam a mais vendas. Apesar disso, ele não consta no estudo PIMS como uma influência significativa, o que caracteriza ser essa uma nova influência identificada no presente estudo.

Com os resultados encontrados nas duas análises de regressão não foi possível refutar nenhuma das duas hipóteses tendo em vista que foram encontradas relações positivas significativas entre os fatores de mercado, posição competitiva, estratégias e o retorno sobre investimento e sobre vendas das empresas.

6. CONCLUSÃO, LIMITES E RECOMENDAÇÕES

Identificar fatores que contribuem para o melhor desempenho é uma preocupação recorrente dos gestores das organizações. Neste sentido, o propósito deste estudo foi identificar se e quais as principais dimensões da estratégia empresarial, posição competitiva e fatores de mercado que afetam o desempenho das médias e grandes empresas da Região Nordeste do Brasil. Os resultados encontrados confirmam a posição de Buzzel e Gale (1991) que afirmam que o desempenho das empresas depende de três fatores principais: as características do mercado em que a empresa atua, sua posição competitiva e as estratégias empresariais que adota.

Neste sentido, os dados revelaram em cada um desses fatores influências positivas para o retorno sobre o investimento. Quanto ao retorno sobre vendas, as influências foram encontradas nos fatores relacionados às características do mercado e à posição competitiva das empresas. As influências identificadas foram: "frequência de alterações de produtos", "padronização de produtos ou serviços", "reputação da empresa/imagem dos produtos relativa aos concorrentes" e "integração vertical relativa aos concorrentes" com relação ao retorno sobre investimento. Para o retorno sobre vendas foram "clientes imediatos" e "Integração vertical relativa aos concorrentes".

Embora esta pesquisa confirme o estudo de Buzzel e Gale (1991) ao encontrar as influências citadas acima, seus resultados também caracterizam descobertas diferentes daquelas do estudo desses autores. Uma das diferenças refere-se ao fator "frequência na alteração dos produtos" que representa uma influência positiva nesse estudo, mas negativa na pesquisa de Buzzel e Gale (1991). Já as influências "clientes imediatos" e "reputação da empresa/imagem dos produtos relativa aos concorrentes" correspondem a novas influências sobre o desempenho que não foram identificadas no estudo anterior. Nos resultados encontrados observou-se ainda a ausência de dois fatores relatados por Buzzel e Gale (1991) como influências positivas importantes: a "participação no mercado" e a "qualidade relativa dos produtos ou serviços".

Apesar dos avanços da tecnologia permitirem as empresas personalizarem seus produtos de acordo com as necessidades dos clientes, os resultados deste trabalho demonstraram que mercados com produtos padronizados influenciam positivamente no desempenho das empresas. Uma justificativa para isso pode ser obtida nas considerações de McKenna (2000). Ele afirma que apesar da tecnologia melhorar a produtividade das empresas sua utilização não aumentou a fidelidade dos clientes. Ao contrário, no último quarto do século vinte, a tecnologia permitiu as empresas aumentarem o número de produtos, serviços e canais disponíveis para o consumidor, o que pode ter estimulado a infidelidade do mesmo. A padronização dos produtos ou serviços também foi encontrada como uma influência positiva sobre o desempenho no estudo de Buzzel e Gale (1991).

Considerando que na pesquisa foi utilizada uma amostra de conveniência e não uma probabilística, os resultados encontrados não podem ser generalizados. No entanto, indicam

um comportamento que pode se repetir em outras empresas que atuem na Região Nordeste do Brasil. Neste sentido, este estudo reforça a importância da utilização de estratégias, manutenção de determinadas posições competitivas e observação de alguns fatores de mercado que levam as empresas a conseguirem um melhor desempenho. Conforme apresentado na revisão de literatura, para enfrentar o atual ambiente competitivo as empresas precisam utilizar estratégias que lhes permitam estabelecer uma vantagem competitiva sustentável. A constatação de que uma maior frequência de alterações dos produtos trazem um melhor resultado para a empresa indica a importância das estratégias de inovação como forma das empresas continuarem atendendo as necessidades dos clientes e enfrentando o ciclo de vida mais curto dos produtos. A influência da melhor reputação da empresa/imagem dos produtos em relação aos seus concorrentes sugere que as empresas devam investir na construção de uma imagem positiva se diferenciando dos seus competidores num ambiente em que os produtos das organizações se apresentam cada vez mais similares.

Algumas limitações deste estudo são: (a) tipo de pesquisa realizado foi corte-seccional. Desta forma, os dados para avaliação do desempenho nas empresas pesquisadas correspondem a determinado período no tempo; (b) pequeno tamanho da amostra dificultou a implementação de algumas análises estatísticas; (c) pesquisa utilizou uma amostra de conveniência restringindo a generalização dos resultados para a população; (d) algumas questões do instrumento de coleta de dados apresentaram um elevado número de não respostas (*missing values*) o que pode ter interferido no resultado de algumas análises; (e) foi solicitado aos executivos das empresas que direcionassem o questionário para o executivo indicado para respondê-lo, caso ele não fosse a pessoa adequada. Não houve, no entanto, um controle efetivo quanto a quem respondeu o questionário; (f) a extensão do questionário e a complexidade de algumas questões podem ter contribuído para que algumas perguntas não fossem respondidas.

Algumas limitações deste estudo abrem campos de investigação que podem ser observados em futuras pesquisas. Primeiro, as relações estudadas podem ser examinadas num estudo longitudinal. Segundo, um estudo com uma amostra probabilística permitiria generalizar as descobertas encontradas. Terceiro, os resultados encontrados foram definidos sem diferenciar o tipo de atividade da empresa. Pode-se imaginar se os fatores encontrados ocorrem da mesma maneira em diferentes setores da indústria, comércio e serviço. Quarto, o estudo também pode ser realizado em outras regiões do Brasil ou até mesmo no exterior de forma a comparar os resultados encontrados.

AGRADECIMENTOS

Os autores gostariam de agradecer à CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior por seu apoio na realização dessa pesquisa.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage. **California Management Review**, California, v. 31, n. 2, p. 91–106, winter. 1989.

_____. **Administração estratégica de mercado**. Tradução M. A. Haag & P. R. Meira. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.

BURGELMAN, R. A.; GROVE, A. S. Strategic Dissonance. **California Management Review**, California, v. 38, n. 2, p. 8-28, winter. 1996.

BUZZEL, R. D.; GALE, B. T. **PIMS: o impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas**. Tradução A. Z. Sanvicente. São Paulo: Pioneira, 1991.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge, MA: MIT Press, 1960.

CORRÊA, H. L. **A Influência do fator humano na mensuração e avaliação do desempenho organizacional: estudo de caso do setor químico no Brasil**. In: ENCONTRO DA ANPAD, 2007, Rio de Janeiro. Encontro da ANPAD, 2007. v. 1. p. 1-14.

DAY, G. S. **Estratégia voltada para o mercado**: processos para a criação de valor dirigidos ao cliente. Tradução N. Montingelli Jr. Rio de Janeiro: Record, 1990.

_____. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, New York, v. 58, p. 37-52, oct. 1994.

_____. Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. **Journal of Marketing**, New York, v. 52, p. 1-20, April. 1988.

DESPANDÉ, R.; FARLEY, J. U.; WEBSTER, F. E., Jr. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness. **Journal of Marketing**, New York, v. 57, n. 1, p. 23-37, jan. 1993.

DESS, G. G.; ROBINSON, R. B., Jr. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 265-273, july/sept. 1984.

DIAS, A. T.; GONÇALVES, C. A.; MUNIZ, R. M. Estratégias corporativas e ambiente como determinantes do desempenho financeiro. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4, 2009, Recife. **Anais...** Recife: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.

HAIR, J. F., Jr.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Multivariate data analysis**: with readings. 4. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1995.

HAN, J. K.; KIM, N.; SRIVASTAVA, R. K. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? **Journal of Marketing**, New York, v. 62, p. 30-45, oct. 1998.

HENDERSON, B. D. The origin of strategy. **Harvard Business Review**. Cambridge, v. 67, n. 6, p. 139-143, nov/dec. 1989.

HILL, C. W. L.; JONES, G. R. **Strategic management theory**: an integrated approach. 4. ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1998.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. **Posicionamento competitivo**. Tradução L. Liske. São Paulo: Makron Books, 1996.

HUNT, S. D.; MORGAN, R. M. The comparative advantage theory of competition. **Journal of Marketing**, New York, v. 59, n. 2, p. 1-15, april. 1995.

KREUZ, C. L.; SOUZA, A.; CUNHA, S. K.; PERFEITO, J. Indicadores de viabilidade e estratégias competitivas: o caso dos produtores de alho na região de curitibanos - SC. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 12, n. 2, p. 269-283, Maio /Ago. 2005.

LENZ, R. T. 'Determinants' of organizational performance: an interdisciplinary review. **Strategic Management Journal**, v. 2, n. 2, p. 131-154, Apr. 1981.

MACEDO, M. A. S.; SILVA, F. F. Análise de desempenho organizacional: propondo uma modelagem utilizando indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de performance empresarial. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 12, n. 2, p. 211-231, Maio/ Ago. 2005.

MATSUNO, K.; MENTZER, J. T. The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. **Journal of Marketing**, New York, v. 64, p. 1-16, oct. 2000.

MCKENNA, R. As cinco regras do novo marketing. **HSM Management**, São Paulo, v. 4, n. 22, p. 14-22, set/out. 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução N. M. Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

- NARVER, J. C.; SLATER, S. F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, New York, v. 54, p. 20-35, oct. 1990.
- PEARCE, J. A. II.; ROBINS, D. K.; ROBINSON, Jr., R. B. The impact of grand strategy and planning formality on financial performance. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 2, p. 125-134, mar/april. 1987.
- PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, Greenvale, v. 24, n. 1, p. 27-43, 1996.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. In: ENCONTRO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. 1 CD-ROM.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Cambridge, v. 68, n. 3, p. 79-91, may/june. 1990.
- SCHNEIDER, A. B.; CARNEIRO, M. L.; DUTRA, A. Análise da produção científica brasileira sobre avaliação de desempenho organizacional no período de 1997 a 2007. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 4, 2009, Recife. **Anais...** Recife: ANPAD, 2009. 1 CD-ROM.
- SLATER, S. F.; NARVER, J. C. Does competitive environment moderate the market orientation-performance. **Journal of Marketing**, New York, v. 58, n. 1, p. 46-55, jan. 1994.
- THIETART, R. A.; VIVAS, R. An empirical investigation of success strategies for businesses along the product life cycle. **Management Science**, v. 30, n. 12, p. 1405-1423, dec. 1984.
- THORELLI, H. B.; BURNETT, S. C. The nature of product life cycles for industrial goods businesses. **Journal of Marketing**, New York, v. 45, n. 4, p. 97-108, fall. 1981.
- VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **The Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801-814, oct. 1986.
- WEBSTER, F. E., Jr. Executing the new marketing concept. **Marketing Management**, Chicago, v. 3, n. 1, p. 8-20, 1994.
- WEGNER, D.; RIBEIRO, J. L. D. Avaliação de desempenho de redes horizontais de empresas: um estudo exploratório. **Revista Alcance - Eletrônica**, v. 18, n. 1, p. 59-74, jan/mar. 2011.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, april/ june. 1984.