

# **Estudo sobre as Diferenças de Desempenho entre Pequenas e Médias Empresas Brasileiras: Uma abordagem da Visão Baseada em Recursos**

**Geraldo Alemandro Leite Filho** (UFLA e UNIMONTES) - geraldo.alemandro@hotmail.com

**Francisval de Melo Carvalho** (UFLA) - francarv@dae.ufla.br

**Luiz Marcelo Antonialli** (UFLA) - lmantonialli@uol.com.br

## **Resumo:**

*O objetivo principal deste estudo foi verificar se as diferenças de desempenho (crescimento) de empresas dentro de um mesmo setor são maiores do que as diferenças de desempenho de empresas entre os setores de atuação. Com base na visão baseada em recursos (VBR), foram definidas hipóteses de pesquisa sugerindo que os fatores internos, relacionados às empresas individualmente, exerciam uma influência maior do que os fatores externos (estrutura da indústria) no desempenho (crescimento) destas empresas. Quanto à metodologia, o estudo caracterizou-se como um levantamento de dados secundários de uma amostra de 328 pequenas e médias empresas brasileiras participantes da pesquisa da Deloitte Exame PME das pequenas e médias empresas que mais cresceram no Brasil no ano de 2009. Foram elaboradas análises estatísticas descritivas e testes de hipóteses estatísticas. Os resultados apresentados evidenciaram uma heterogeneidade na distribuição das empresas pelos diversos setores com taxas de crescimento estatisticamente iguais. Os testes estatísticos sugeriram aceitação da hipótese de que os fatores externos tais como o mercado e o posicionamento estratégico seriam as principais causas da variação de desempenho das pequenas e médias empresas da amostra pesquisada, refutando as premissas da VBR para explicação da variação de desempenho para tais empresas.*

**Palavras-chave:** *Visão baseada em recursos (VBR); Desempenho; Pequenas e médias empresas (PME's)*

**Área temática:** *Gestão de Custos para Micros, Pequenas e Médias Empresas*

## **Estudo sobre as Diferenças de Desempenho entre Pequenas e Médias Empresas Brasileiras: Uma abordagem da Visão Baseada em Recursos**

### **Resumo**

O objetivo principal deste estudo foi verificar se as diferenças de desempenho (crescimento) de empresas dentro de um mesmo setor são maiores do que as diferenças de desempenho de empresas entre os setores de atuação. Com base na visão baseada em recursos (VBR), foram definidas hipóteses de pesquisa sugerindo que os fatores internos, relacionados às empresas individualmente, exerciam uma influência maior do que os fatores externos (estrutura da indústria) no desempenho (crescimento) destas empresas. Quanto à metodologia, o estudo caracterizou-se como um levantamento de dados secundários de uma amostra de 328 pequenas e médias empresas brasileiras participantes da pesquisa da Deloitte Exame PME das pequenas e médias empresas que mais cresceram no Brasil no ano de 2009. Foram elaboradas análises estatísticas descritivas e testes de hipóteses estatísticas. Os resultados apresentados evidenciaram uma heterogeneidade na distribuição das empresas pelos diversos setores com taxas de crescimento estatisticamente iguais. Os testes estatísticos sugeriram aceitação da hipótese de que os fatores externos tais como o mercado e o posicionamento estratégico seriam as principais causas da variação de desempenho das pequenas e médias empresas da amostra pesquisada, refutando as premissas da VBR para explicação da variação de desempenho para tais empresas.

**Palavras-chave:** Visão baseada em recursos (VBR); Desempenho; Pequenas e médias empresas (PME's)

**Área temática:** Gestão de Custos para Micros, Pequenas e Médias Empresas

### **1. Introdução**

A sobrevivência das organizações depende do fato de as mesmas conseguirem atingir os seus objetivos de receita e, conseqüentemente, conseguirem determinadas margens de lucratividade. As organizações diferem em vários aspectos, sendo que algumas têm diferenças muito significativas com relação a faturamento e margens de lucro. Apesar de vários estudos desenvolvidos ao longo dos tempos, não estão esclarecidas as causas das variações de desempenho entre as empresas.

Conforme a economia, a explicação da diferença de desempenho entre as empresas reside na estrutura de cada segmento de mercado. Para os economistas, imperfeições no mercado causariam barreiras de entradas a novos concorrentes ocasionando um menor número de concorrentes o que reduziria o efeito da competição, fazendo com que algumas empresas se beneficiassem em comparação com outras. Pesquisadores da administração, principalmente a administração estratégica, enfocam a diferença de desempenho organizacional no posicionamento estratégico das empresas, mantendo uma visão que corrobora com a economia de que aspectos externos como a localização e o posicionamento de uma empresa traz a mesma, vantagens competitivas, conseqüentemente possibilidades de experimentar melhores desempenhos.

A questão de verificação das causas da variabilidade de desempenho entre as empresas é um tema que tem despertado interesse nas discussões sobre estratégia empresarial nos últimos anos. A visão de que a variação do desempenho da empresa pode ser explicada por aspectos externos, não é consensual dentro da administração. Alguns teóricos da administração estratégica sustentam hipótese oposta, advogando que a origem das diferenças

de desempenho entre as empresas está na capacidade das mesmas se distinguirem dos seus concorrentes ou competidores na alocação e uso estratégico de recursos e competências internas que proporcionariam vantagens competitivas, que, conseqüentemente, levariam a maiores desempenhos, uma vez que os competidores e concorrentes não poderiam imitar os recursos e competências destas empresas. Esta discussão é a base de pensamento da Visão Baseada em Recursos – VBR, que será discutida ao longo do trabalho.

Percebe-se então que se pode diferenciar duas correntes de pensamento com relação à questão da investigação da variação de desempenho entre as empresas. A primeira preconiza que as diferenças se devem a fatores externos às empresas e estão relacionados com a estrutura de mercado em que as organizações operam. Este ponto de vista encontra suporte teórico e empírico no resultado de diversas pesquisas (HOSKISSON et al, 1999; PORTER, 1999; LANGLOIS, 2003; KESSIDES, 1986; SCHERER, 1996; MARTIN, JAMUMANDREU, 1999). A principal contribuição desta corrente de pensamento foi o modelo de cinco forças de Porter (1999). Sob este prisma, portanto, o mercado e o posicionamento seria o principal fator relacionado com o desempenho das empresas. A segunda corrente de pensamento sugere que as diferenças de desempenho se devem a aspectos de ordem interna às empresas, assumindo que as diferenças são resultados das particularidades individuais da forma como as empresas gerenciam e usam estrategicamente os seus recursos e suas competências organizacionais. Diversos estudos consideram que as organizações são heterogêneas quanto à utilização e a posse de recursos e que os mesmos causariam variações de desempenho entre as organizações (BONN, 2000; COLLINS e PORRAS, 2000; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 2001; FAHY e SMITHEE, 1999; GRANT, 1991; COLLINS, 1991; AMIT e SCHOEMAKER, 1993; PETERAF, 1993). A principal contribuição desta corrente de pensamento é a visão baseada em recursos – RBV de Barney (1991). A VBR preconiza que a principal causa da variação do desempenho entre as empresas está relacionada a natureza de seus recursos e competências acumuladas. Nesta abordagem da VBR recursos e competências são distribuídos de forma heterogênea entre as empresas de uma determinada indústria (setor) como resultado da trajetória histórica experimentada pelas mesmas. Uma vez que estes recursos e competências sejam de difícil replicação (aquisição ou substituição), cria-se o potencial para o estabelecimento de vantagens competitivas que podem dar origem a desempenho destacado para a empresa detentora destes ativos (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984).

Resultados de pesquisas realizadas por McGahan e Porter (1997), Chang e Singh (2000), Hawawini, Subramanian, e Verdim (2003), Chang e Hong (2003), Brito e Vasconcelos (2003), Gonçalves e Quintela (2005) têm levantando a discussão de até que ponto os fatores idiossincráticos, específicos de cada firma individual teriam papel preponderante na explicação da variação do desempenho entre as empresas.

Barney (1991), Penrose (1995) e Wernerfelt (1984) advogam que empresas se destacariam das outras em termos de desempenho ou crescimento devido à posse e utilização de recursos e competências de forma estratégica, com vistas à geração de vantagem competitiva. Estes autores dão indícios de que as diferenças de desempenho de empresas dentro de uma mesma indústria é significativamente maior do que as diferenças do desempenho entre indústrias, ou seja, as diferenças de desempenho entre as empresas dentro de um mesmo setor são mais significativas do que as diferenças de desempenho entre todos os setores de uma determinada economia. Esta assertiva sugere que os fatores internos, relacionados às empresas de forma individual, exercem uma influência maior do que os fatores externos às empresas, como por exemplo, a estrutura da indústria, na determinação do desempenho das empresas.

Ao preconizar que a que as organizações são heterogêneas quanto aos recursos disponíveis, a VBR parte do pressuposto que as diferenças entre as empresas podem se

perpetuar por meio de vários mecanismos, sendo um deles o desempenho entre as empresas. Neste contexto, os estudos de Mueller (1977), Waring (1996), Wiggins e Ruefli (2002) demonstraram a persistência de diferenças de desempenho entre empresas no mesmo setor, gerando fortes indícios de que o principal elemento determinante da variação de desempenho das mesmas seriam suas estratégias de gerenciamento de recursos.

Nesta perspectiva, o objetivo principal deste estudo é verificar se as diferenças de desempenho (crescimento) de pequenas e médias empresas brasileiras dentro de um mesmo setor são maiores do que as diferenças de desempenho (crescimento) de pequenas e médias empresas brasileiras entre os setores.

Com base no objetivo e nas evidências teóricas apresentadas, este estudo pretende testar as seguintes hipóteses de pesquisa:

**Hipótese 1** – Considera-se a estrutura de mercado a principal causadora da diferença de desempenho entre as pequenas e médias empresas brasileiras sendo, portanto, a diferença no desempenho destas empresas em setores diferentes da economia maior do que a diferença do desempenho das pequenas e médias empresas dentro de um mesmo setor da economia.

**Hipótese 2** – Considera-se a heterogeneidade e idiosincrasia dos recursos e competências administrados pelas empresas de forma individual é a principal causadora da diferença de desempenho entre as pequenas e médias empresas brasileiras sendo, portanto, a diferença no desempenho destas empresas dentro um mesmo setor da economia maior do que a diferença do desempenho deste segmento de empresas em diferentes setores da economia.

Como problema de pesquisa, questiona-se se os fatores internos, relacionados às empresas individualmente, exercem uma influência maior do que os fatores externos (estrutura da indústria) no desempenho (crescimento) das pequenas e médias empresas brasileiras?

A seguir apresentam-se as justificativas da pesquisa.

Estudos têm apontado que as pequenas e médias empresas – PME's - desempenham papel fundamental na economia brasileira, contribuindo sobremaneira para a geração de emprego e renda. Assim como as grandes organizações, pequenas e médias empresas necessitam de todo arcabouço gerencial para consecução dos seus objetivos e consequentemente atingirem níveis significativos de desenvolvimento e crescimento. Julga-se relevante pesquisar os fatores que podem contribuir para a explicação do desempenho (crescimento) destas empresas.

Pressupõe-se o segmento de pequenas e médias empresas brasileiras como carente de estudos quantitativos que relacionem aspectos de gerenciamento de recursos com o desempenho das mesmas. Publicações têm destacado a relevância destas organizações em termos sociais e econômicos, enfatizando aspectos de mortalidade e fechamento de empresas, contudo não tem se estudado as causas do sucesso de várias pequenas e médias empresas que sobrevivem, desenvolvem e crescem. Desta forma, julga-se relevante e necessário buscar evidências dos aspectos que poderiam interferir na explicação ou indicação da variação do desempenho destas pequenas e médias empresas.

Apesar de evidências teóricas e empíricas que levantam hipóteses de que as pequenas e médias empresas têm se demonstrado mais aptas para explorar recursos de forma mais eficaz quando comparadas com grandes empresas (DESOUZA, AMAZU, 2006; ROBINSON, 1982; PRAHALAD, RAMASWAMY 2004), no caso brasileiro os estudos ainda são incipientes, observando-se carência de estudos sobre causas de variabilidade de desempenho e visão baseada em recursos no ambiente de pequenas e médias empresas brasileiras. Neste sentido, julga-se a investigação proposta relevante, podendo contribuir com a discussão existente sobre causas de variabilidade de desempenho em organizações.

Na literatura é rica de pesquisas que estudam a variabilidade de desempenho de grandes corporações. A própria natureza societária dessas empresas exige que as informações

sejam divulgadas publicamente. Em função, ainda, que as empresas de grande porte possuem uma maior disponibilidade de recursos (financeiros, pessoal, relações, etc.) é muito comum a implementação quase contínua de programas, sistemas e ferramentas com o objetivo de maximizar a eficiência da estratégia e das operações para que resultem na melhoria dos resultados financeiros e outros. Este processo sistematizado e organizado de produzir, armazenar e divulgar informações nas grandes empresas facilita a realização de pesquisas acadêmicas. Além disso, grandes empresas são obrigadas a divulgarem informações contábeis e financeiras devidamente validadas por processos de auditoria externa.

Em comparação com as grandes empresas, as pequenas e médias empresas apresentam condições menos favoráveis no cenário competitivo. Elementos como a escassez de recursos e a centralização da administração favorecem a assimetria de informações e quase sempre impossibilitam a codificação e a rastreabilidade dessas. Além disso, uma das grandes dificuldades refere-se à divulgação e fidedignidade das informações contábeis pelas pequenas e médias empresas, que, por geralmente serem desobrigadas de prestar tais informações e tampouco passar por processos de auditoria externa, acabam inviabilizando pesquisas e estudos específicos na área financeira e gerencial. Assim, entende-se que essas variáveis dificultam a realização de pesquisas acadêmicas com firmas deste nicho, e por isso destaca-se a escassez de estudos no Brasil relacionando o tema pequenas e médias empresas e desempenho. Neste sentido, considera-se a proposta de pesquisa relevante, por contribuir nesta discussão.

Com relação ao indicador de desempenho, estudos enfocando grandes empresas têm usado indicadores contábeis tradicionais, tais como ROA, ROE, lucratividade dentre outros, em função da disponibilidade de informação dos mesmos em diversas bases de dados. A opção da utilização da variável crescimento como indicador de desempenho das pequenas e médias empresas reside na disponibilidade de tal indicador nos dados secundários coletados e na dificuldade de obtenção de outros indicadores de desempenho para o segmento de pequenas e médias empresas brasileiras. Além disso, pode-se justificar teoricamente a variável crescimento como indicador de desempenho de empresas por guardar uma interface com a visão baseada em recursos. Num dos trabalhos pioneiros sobre esta temática, Penrose (1995) observa que quando a empresa cresce em tamanho, ela reorganiza estrategicamente os recursos ganhando vantagem competitiva nas oportunidades de especialização. Penrose (1995) argumenta que o crescimento reflete o eficiente ou ineficiente uso de recursos por parte dos gestores da empresa e do ponto de vista da economia como um todo. Uhlaner e Van Santen (2007) observam que a variável crescimento pode ser usada para avaliação do desempenho de empresas quando se exploram as relações entre aspectos de gerenciamento de recursos das empresas. Assim, supõe-se que a variável crescimento poderia ser usada como indicador de desempenho das pequenas e médias empresas componentes da amostra deste trabalho de pesquisa.

O artigo está estruturado da seguinte forma: primeiramente apresentaram-se a introdução com os antecedentes, evidências teóricas, objetivos, hipóteses, problema e justificativas da pesquisa. O segundo capítulo descreveu o arcabouço teórico, o terceiro os caminhos metodológicos, o quarto os resultados e discussão dos resultados, o quinto as conclusões, limitações e sugestões para pesquisas futuras e por fim as referências utilizadas.

## **2. Embasamento teórico**

A visão baseada em recursos tem tido um grande impacto no pensamento estratégico, seus fundamentos são baseados no trabalho de Penrose (1995) no qual a autora observa que uma empresa representa um conjunto de recursos e capacidades administráveis representados por ativos tangíveis tais como sistemas de distribuição, patentes ou economias de escalas e por ativos intangíveis tais como reputação, imagem, marca, recursos de capital humano. O

trabalho de Penrose (1995) é reconhecido como a base da abordagem teórica da VBR (WERNERFELT, 1984; PETERAF, 1993) argumentam que o crescimento e sucesso das firmas dependem da posse (ainda que por posse não signifiquemos a propriedade, mas pelo menos o acesso, salvo situações específicas) e do uso efetivo de recursos heterogêneos e únicos ou de relacionamentos. Os recursos, por sua vez, para gerarem vantagem competitiva, precisam ser valiosos e raros, difíceis de imitar e de substituir (BARNEY, 1991). Na visão baseada em recursos, as organizações são vistas como um conjunto de recursos e capacidades que não podem ser livremente negociadas no mercado. A medida que estes recursos e capacidades específicos da organização geram benefícios econômicos e não podem ser copiados ou duplicados pelos concorrentes da empresa passam a ser fonte de vantagem competitiva sustentável (WERNERFELT, 1984).

Barney (1991) coloca a teoria dos recursos das empresas relacionada a geração de vantagem competitiva, uma vez que a visão baseada em recursos relaciona as características internas das empresas e seu desempenho, advogando que a obtenção de vantagem competitiva está na heterogeneidade, idiosincrasia e na imobilidade de recursos estratégicos. Para o autor, recursos são todos os ativos, capacidades, processos e atributos organizacionais, informação e conhecimento controlados pela empresa para implementar estratégias e melhorar a sua eficácia e eficiência. Para Barney, uma empresa tem vantagem competitiva ou desempenho superior às outras quando usa recursos estratégicos que não sejam simultaneamente usados ou duplicados pelos competidores, não recebendo os benefícios destas estratégias.

A seguir apresentam-se os resultados de diversos estudos que investigaram a influência da empresa, setor e grupo na variabilidade do desempenho das empresas.

Schmalensee (1985) analisou a influência do setor econômico, do grupo econômico e da participação de mercado na variância da lucratividade das empresas norte americanas, por meio de teste de médias, considerando apenas um ano de lucratividade para cada empresa. Concluiu que haveriam efeitos significativos apenas no nível do setor econômico.

Rumelt (1991) baseando-se no modelo proposto por Schmalensee, incorporou mais de um ano de dados em suas análises e introduzir uma série de melhorias na Metodologia, ao medir diretamente a influência dos efeitos da empresa, dispensando o uso da participação de mercado como indicador. Dividiu o efeito da diferenciação da empresa em duas categorias, uma da unidade de negócio e outra do grupo econômico a que ele pertence. Os resultados mostram as unidades de negócio como o componente mais importante nas diferenças de desempenho, contrariando os achados anteriores.

McGahan e Porter, (1997), realizaram um estudo similar. Estudaram de forma separada seis macro-setores; agricultura e mineração, manufatura, transportes, comércio, turismo e serviços. Os resultados da análise agregada dos macros setores validaram os achados anteriores de Rumelt, tendo a empresa como maior influência sobre a lucratividade das empresas, seguida do setor e pequenos efeitos para grupo econômico (corporação) e fatores macroeconômicos.

McNamara e Valeer (2001) pesquisaram empresas norte americanas dividindo o período de análise de 1979 a 1998, em dezessete intervalos de quatro anos, permitindo assim a análise da evolução da contribuição dos efeitos em cada intervalo. Os resultados indicaram que efeitos do grupo no mercado americano aumentaram sua influência ao longo do tempo e os efeitos associados ao setor perderam importância.

Chang e Singh (2000) utilizaram o modelo de Rumelt em base de dados de empresas norte americanas, encontrando resultados que sugeriram que o efeito corporativo na variação de desempenho das empresas é influenciado pelo tamanho do grupo, tamanho das unidades de negócios dentro do grupo e como os setores econômicos são definidos.

Mauri e Michaels (1998) estudaram empresas do mercado norte americano no período de 1978 a 1992 verificando os efeitos do setor e da empresa nas variações de desempenho e

nos dispêndios das empresas. Usaram três variáveis: ROA, Gastos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e despesas de marketing. Encontraram um poder de explicação alto (90 %) se comparado com estudos correlatos. Os efeitos da empresa predominaram na variação do ROA e o setor exerceu efeito predominante sobre os Gastos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e despesas de marketing. O estudo contribuiu na discussão e no levantamento de hipóteses de que o efeito empresa tem maiores influências na variação do desempenho das empresas.

Brito e Vasconcelos (2003) estudaram empresas do mercado brasileiro com base no modelo de Rumelt. Pesquisaram 15 setores e 245 empresas. Os resultados obtidos foram, em diversos aspectos, opostos aos esperados. O argumento central do artigo foi de que o Brasil, devido às sucessivas crises, sofreria uma influência considerável dos efeitos sistêmicos. Não obstante, os resultados relativos aos efeitos da conjuntura econômica e dos efeitos transitórios sobre os setores econômicos foram menores do que os encontrados por Rumelt e, pelo menos no primeiro caso, não são estatisticamente significativos. A conclusão geral do trabalho, de que os efeitos mais significativos são aqueles relacionados à empresa, se manteve.

Hawawini, Subramanian, e Verdim (2003) aplicaram o modelo de Rumelt em empresas do mercado norte americano verificando se a influência da unidade de negócios não se deveria a um pequeno grupo de empresas que se destacariam, positiva ou negativamente. Em cada setor, excluíram as duas melhores e piores empresas. Os resultados indicaram, com a exclusão das empresas acima citadas, aumento significativo das influências do efeito do setor nas variáveis de lucratividade utilizadas. Concluíram que para a maioria das empresas, o efeito mercado seria mais importante do que originariamente previsto.

Chang e Hong (2003) estudaram o desempenho de empresas coreanas, tendo como variável dependente o retorno sobre o capital investido. Os resultados mostraram uma influência significativa do grupo no desempenho das empresas reforçando a idéia de que os efeitos se alteram em diferentes países e que diminui com o tempo.

Khanna e Rivkin (2001) estudaram empresas de treze países em desenvolvimento, desconsiderando a interação entre ano e setor, mas com um efeito autoregressor para o tempo. Neste estudo, diferiram dos demais em termos de grupo ou setor, consideraram as empresas legalmente independentes com ligações formais e informais que agiam de forma coordenada. Os resultados indicaram que o fator empresa é dominante na variação do desempenho entre as empresas. Encontraram ainda diferenças significativas entre os países na contribuição dos demais fatores para a variabilidade de desempenho entre as empresas, denotando que o efeito país poderia causar variabilidade na comparação do desempenho entre as empresas.

Eriksen e Knudsen (2003) estudaram pequenas e médias empresas na Dinamarca, o qual apontou o predomínio do efeito da empresa na lucratividade e efeitos menores para o setor econômico. Estudaram ainda a interação entre o setor e a empresa, chegando a conclusão de que há interação contudo a mesma é não significativa para o desempenho destas empresas.

González-Fidalgo, Ventura-Victoria (2010) utilizou dados de empresas espanholas de 1991 a 1994 usando o conceito de grupos estratégicos. Os resultados indicaram efeito predominante da empresa no desempenho e efeitos conjunturais da economia foram apontados como pequenos, embora estatisticamente significativos. Concluiu efeito significativo para o grupo na variação de desempenho das empresas.

Gonçalves e Quintela (2005) analisaram a variância da taxa de retorno sobre ativos de empresas brasileiras no período entre 1996 e 2003 em função de fatores associados a diferenças entre empresas (estratégia), dos mercados em que atuam e dos efeitos da conjuntura econômica a que estão submetidas. Os resultados demonstram que a principal origem das variações de desempenho é devida a diferenças entre as empresas. A pesquisa mostra, também, que a contribuição deste fator vem aumentando ao longo do intervalo

estudado. A análise revelou ainda que os efeitos da conjuntura são pequenos e similares aos encontrados por outros autores para o mercado americano, em que pesem as sucessivas crises vividas pelo Brasil nos últimos anos.

Ao se observarem os diversos estudos supracitados os resultados dos mesmos confirmaram o predomínio dos efeitos relacionados às diferenças entre as empresas como influente na variação do desempenho e lucratividade, embora alguns estudos demonstrem efeitos significativos para o setor de atuação. Os efeitos da conjuntura, embora existentes nestes estudos, foram considerados pouco importantes. Com relação ao grupo econômico, os resultados também apontaram para a existência de efeitos significativos. De uma forma geral, os estudos enfatizam o pressuposto de que as diferenças entre as empresas são o principal fator de causa das diferenças de desempenho entre as empresas, conforme preconizado pela VBR. Embora grande parte dos trabalhos supracitados enfocasse o mercado americano, a semelhança dos resultados dá indícios de que o fator empresa é o responsável pela variabilidade de desempenho entre as empresas, apesar da concentração dos estudos no mercado americano criar dúvida a respeito da possibilidade de replicação para outros mercados, abre-se a possibilidade de verificação, assim como os estudos que foram feitos fora do mercado norte-americano (CHANG, HONG, 2003; KHANNA, RIVKIN 2001; GONZÁLEZ-FIDALGO, VENTURA-VICTORIA 2010; ERIKSEN, KNUDSEN, 2003; GONÇALVES, QUINTELA, 2005) que trouxeram interessantes contribuições para esta discussão.

A seguir, apresenta-se a abordagem metodológica utilizada no trabalho, evidenciando a aplicação prática da teoria, bem como dos procedimentos de coleta de dados, validação, descrição, análise e resultados empíricos.

### **3. Metodologia da pesquisa**

Caracteriza esta pesquisa como descritiva, porque visa descrever aspectos teóricos e desempenho (crescimento anual) das pequenas e médias empresas brasileiras, bem como testar hipóteses de pesquisa. A abordagem utilizada foi a avaliação quantitativa de dados, aproximando-se de um levantamento (Survey).

Por se tratar de um levantamento, o universo da pesquisa referiu-se a todas as pequenas e médias empresas brasileiras que participaram da pesquisa das empresas que mais cresceram no Brasil, descritas no relatório da revista EXAME PME e DELOITTE, publicado no ano de 2009. A amostragem foi intencional e baseada no critério da publicação do relatório da revista supracitada. Assim a amostra ficou definida em 328 pequenas e médias empresas brasileiras que mais cresceram em termos de vendas, no ano de 2009, com dados de faturamento válidos, de um universo de 12.000 empresas possíveis participantes da pesquisa.

Os dados foram coletados do banco de dados do relatório da revista EXAME PME e DELOITTE, publicado no ano de 2009. Das 328 empresas da amostra foram usadas as informações de desempenho (crescimento percentual ao ano, referente ao faturamento das empresas nos anos de 2006, 2007 e 2008), sendo uma variável quantitativa contínua. Tais dados foram considerados secundários, por terem sido coletados de um material já publicado anteriormente. A validade dos dados da variável utilizada (Crescimento de vendas) resultou das informações serem secundárias, no entendimento que as mesmas passaram por processos de mensuração e auditoria para consecução dos relatórios da pesquisa da EXAME PME e DELOITTE e posterior publicação, julgando-se assim que tais dados se apresentaram validados.

As análises estatísticas utilizadas foram univariadas, por estudar a distribuição e características de uma variável (crescimento). Os dados foram tratados com estatísticas descritivas e testes de médias. Para execução dos procedimentos estatísticos, foi utilizado o

programa SPSS®. A seguir apresentam-se os resultados da aplicação da metodologia bem como a discussão dos resultados à luz da teoria.

#### 4. Resultados e discussão

##### 4.1. Estatística descritiva da amostra

Foram observados na amostra 19 setores que agregaram juntos 328 PME's que mais cresceram no Brasil em 2009. As maiores freqüências de empresas foram observadas nos setores de Serviços (81 empresas) 24,7 % da amostra, Indústria Digital (55 empresas) 16,8 % da amostra, Indústria da construção (28 empresas) 8,5 % da amostra, Bens de Consumo (21 empresas) 6,4 % da amostra, Bens de Capital (18 empresas) 5,5 % da amostra, sendo que todos os outros setores tiveram participação abaixo de 5 % na composição da amostra da pesquisa. O quadro a seguir, apresenta os dados descritivos da amostra pesquisada:

| Descriptives            |            |              |              |             |                       |              |             |               |
|-------------------------|------------|--------------|--------------|-------------|-----------------------|--------------|-------------|---------------|
| Cresce% anual           | N          | Mean         | Std. D.      | Std. Error  | 95% Confidence Interv |              | Minimum     | Maximum       |
|                         |            |              |              |             | Lower B.              | Upper B.     |             |               |
| Atacado                 | 14         | 26,8%        | 13,9%        | 3,7%        | 18,8%                 | 34,9%        | 7,5%        | 51,9%         |
| Auto-indústria          | 9          | 39,5%        | 10,8%        | 3,6%        | 31,1%                 | 47,8%        | 27,2%       | 60,5%         |
| Automotivo              | 3          | 8,9%         | 6,4%         | 3,7%        | -7,0%                 | 24,9%        | 3,1%        | 15,9%         |
| Bens de capital         | 18         | 38,0%        | 25,0%        | 5,9%        | 25,6%                 | 50,5%        | 3,2%        | 100,9%        |
| Bens de consumo         | 21         | 26,2%        | 12,5%        | 2,7%        | 20,5%                 | 31,9%        | 0,7%        | 46,2%         |
| Diversos                | 11         | 36,4%        | 29,1%        | 8,8%        | 16,8%                 | 55,9%        | 11,6%       | 111,9%        |
| Eletroeletrônico        | 10         | 23,5%        | 17,7%        | 5,6%        | 10,8%                 | 36,2%        | 4,5%        | 60,7%         |
| Energia                 | 6          | 29,3%        | 18,0%        | 7,3%        | 10,4%                 | 48,1%        | 6,6%        | 53,8%         |
| Farmacêutico            | 5          | 20,1%        | 12,5%        | 5,6%        | 4,5%                  | 35,6%        | 8,5%        | 39,8%         |
| Indústria da construção | 28         | 58,5%        | 62,1%        | 11,7%       | 34,4%                 | 82,6%        | 3,1%        | 300,0%        |
| Indústria Digital       | 55         | 32,1%        | 24,1%        | 3,2%        | 25,5%                 | 38,6%        | 0,1%        | 102,8%        |
| Papel e celulose        | 3          | 15,0%        | 8,8%         | 5,1%        | -6,9%                 | 36,9%        | 5,8%        | 23,4%         |
| Químico e petroquímico  | 10         | 33,3%        | 35,4%        | 11,2%       | 8,0%                  | 58,7%        | 12,1%       | 131,7%        |
| Serviços                | 81         | 35,2%        | 32,5%        | 3,6%        | 28,0%                 | 42,3%        | 0,7%        | 201,6%        |
| Siderurgia e metalurgia | 10         | 44,6%        | 36,4%        | 11,5%       | 18,5%                 | 70,6%        | 10,7%       | 133,4%        |
| Telecomunicações        | 11         | 32,3%        | 21,6%        | 6,5%        | 17,8%                 | 46,7%        | 0,5%        | 73,0%         |
| Têxtil                  | 9          | 22,7%        | 17,3%        | 5,8%        | 9,4%                  | 36,0%        | 1,1%        | 53,5%         |
| Transporte              | 14         | 29,2%        | 34,3%        | 9,2%        | 9,4%                  | 49,0%        | 5,1%        | 129,6%        |
| Varejo                  | 10         | 29,6%        | 24,9%        | 7,9%        | 11,7%                 | 47,4%        | 4,0%        | 86,6%         |
| <b>Total</b>            | <b>328</b> | <b>34,3%</b> | <b>31,8%</b> | <b>1,8%</b> | <b>30,8%</b>          | <b>37,7%</b> | <b>0,1%</b> | <b>300,0%</b> |

Quadro 01 – Dados descritivos da amostra

Com relação à variável crescimento, a média geral de todas as empresas foi de 34,3% ao ano, com um desvio padrão de 31,8 %, sendo que o setor que mais cresceu apresentou 58,5 % e o que menos cresceu apresentou 8,9 % de crescimento. Destacam-se como setores que cresceram acima da média, os da Indústria da Construção, Siderurgia e Metalurgia, Auto-indústria, Bens de Capital, Diversos e de Serviços e os demais cresceram abaixo da média geral. Foi observado que não há associação de causa e efeito estatisticamente significativa (Correlação) entre a quantidade de empresas em um determinado setor e o crescimento, sendo, portanto o indicador de desempenho uma variável independente da quantidade de empresas por setor de atuação ( $r_{sp} < 0,3$ ;  $p > 0,05$ ).

##### 4.2. Comparações de médias e testes de hipóteses

Com vistas a atingir os objetivos da pesquisa, verificou-se se os aspectos internos das PME's exerceriam maior influência no desempenho (crescimento) do que fatores externos a estas empresas. Para tanto foram executados testes de hipóteses estatísticos.

Primeiramente verificou-se se haviam diferenças estatisticamente significativas de desempenho entre as empresas, independentemente do setor de atuação. A justificativa teórica para este teste reside nos trabalhos de McGahan e Porter (1997), Chang e Singh (2000), Hawawini, Subramanian, e Verdim (2003), Chang e Hong (2003), Brito e Vasconcelos

(2003), Gonçalves e Quintela (2005) que trazem o argumento de que as empresas se destacariam das outras em termos de desempenho (crescimento) devido à posse e utilização de recursos e competências de forma estratégica. Assim, julgou-se relevante comparar todas as empresas em termos da variável utilizada para avaliação de desempenho.

Para verificar tal aspecto, optou-se por utilizar o teste de Kruskal-Wallis (KW) que é um teste não paramétrico utilizado para verificar se três ou mais amostras não relacionadas (independentes) são provenientes de populações com médias iguais. É um teste alternativo à análise de variância clássica (teste F) (STEVENSON, 2001). A opção por este teste se deveu aos dados apresentarem-se não normais (teste de Komolgorov Smirnov,  $p < 0,001$ ) e heterocedásticos (teste de Levene,  $p < 0,001$ ), impossibilitando a utilização da ANOVA – Análise da variância. As hipóteses estabelecidas para o teste foram:

$H_0$  = As médias de desempenho (crescimento) das empresas são iguais, independentemente do setor de atuação;

$H_1$  = As médias de desempenho (crescimento) das empresas são diferentes, independentemente do setor de atuação

A seguir, apresenta-se o resultado do teste, usando-se o programa SPSS®:

|             | Cresc%_<br>anual |
|-------------|------------------|
| Chi-Square  | 26,381           |
| df          | 18               |
| Asymp. Sig. | ,091             |

a. Kruskal Wallis Test  
b. Grouping Variable: Cod\_Setor

**Figura 01 – Resultados do teste Kruskal Wallis**

Os resultados do teste sugeriram a aceitação de  $H_0$  com indícios de que as médias de crescimento por setores são estatisticamente iguais ( $0,091 > 0,05$ ), conseqüentemente rejeita-se  $H_1$  de que as médias são diferentes, considerando uma confiabilidade de 95 %. Tais resultados, a princípio, refutam ainda que de maneira não conclusiva, as idéias da VBR, uma vez que se pode considerar o desempenho das 328 PME's da amostra estatisticamente iguais e que as diferenças apresentadas se devem a variabilidade amostral.

De uma forma mais pontual, outra análise verificou-se se a variância de desempenho entre os setores de atuação das empresas era menor do que a variância de desempenho dentro do setor de atuação das empresas. Penrose (1995), Wernerfelt (1984) e Peteraf (1993) dão indícios de que as diferenças de desempenho de empresas dentro de uma mesma indústria é significativamente maior do que as diferenças do desempenho entre indústrias, ou seja, as diferenças de desempenho entre as empresas dentro de um mesmo setor são mais significativas do que as diferenças de desempenho entre todos os setores de uma determinada economia. Esta assertiva sugere que os fatores internos, relacionados às empresas de forma individual, exercem uma influência maior do que os fatores externos às empresas, como por exemplo, a estrutura da indústria, na determinação do desempenho das empresas. Para testar esta assertiva, foi calculada a variância de cada setor bem como a variância total das empresas da amostra. Foi utilizado o teste t de Student para pequenas amostras ( $n < 30$  observações) que verifica se há diferenças significativas entre dados observados e um parâmetro estabelecido. Assim se calculou a variância das empresas dentro de cada setor e depois se comparou com a variância total (parâmetro) das 328 PME's da amostra. Para este teste foram estabelecidas as seguintes hipóteses:

$H_0$  = A variância de desempenho das empresas dentro do mesmo setor é igual ou menor a variância de desempenho geral das empresas ou fora do setor.

$H_1$  = A variância de desempenho das empresas dentro do mesmo setor é maior do que a variância de desempenho geral das empresas ou fora do setor.

A seguir, apresentam-se os resultados obtidos pelo programa SPSS®:

| One-Sample Test    |        |    |                 |                 |   |       |
|--------------------|--------|----|-----------------|-----------------|---|-------|
| Test Value = 0.101 |        |    |                 |                 |   |       |
|                    | t      | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |       |
|                    |        |    |                 |                 | Lower                                     | Upper |
| Variância          | -1,515 | 18 | ,147            | -,03026         | -,0722                                    | ,0117 |

Figura 02 – Resultados do teste t de Student para pequenas amostras

Os resultados do teste sugeriram a aceitação de  $H_0$  ( $0,147 > 0,05$ ). Desta forma, supõe-se que a variância das empresas dentro de cada setor é igual ou menor do que a variância total da amostra com 95 % de confiabilidade. Os resultados encontrados contrariam as premissas da visão baseada em recursos (BONN, 2000; COLLINS, PORRAS, 2000; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 2001; FAHY, SMITHEE, 1999; GRANT, 1991; COLLINS, 1991; AMIT, SCHOEMAKER, 1993; PETERAF, 1993) de que a heterogeneidade e idiosincrasia dos recursos administrados pelas empresas de forma individual são as principais causas das diferenças de desempenho entre as pequenas e médias empresas brasileiras. Os testes indicaram que a variância no desempenho destas empresas dentro um mesmo setor da economia é estatisticamente igual ou menor a variância de desempenho em diferentes setores da economia. Apesar de não se poder apontar com precisão o percentual do efeito dos aspectos externos bem como o percentual de efeito dos aspectos internos na determinação da variabilidade de desempenho das empresas componentes da amostra – e nem foi este o objetivo da pesquisa – os resultados encontrados teceram indícios de que os fatores externos às empresas podem ser a principal causa das diferenças de desempenho entre as pequenas e médias empresas brasileiras componentes da amostra, corroborando diversos autores desta linha de pensamento (HOSKISSON et al, 1999; PORTER, 1999, LANGLOIS, 2003; KESSIDES, 1986; SCHERER, 1996; MARTIN, JAMUMANDREU, 1999).

Os resultados encontrados refutam e coadunam resultados de pesquisas e estudos supracitados, conforme apresentado de forma sintética no quadro a seguir:

| AUTORES  | RESULTADOS PRINCIPAIS   |
|--|---|
| <b>Resultados encontrados na pesquisa que coadunam os principais resultados dos autores:</b> |   |
| Rumelt (1991)  | Diferenças no nível empresa.  |
| McGahan e Porter (1997)  | Empresa como maior influência sobre a lucratividade das empresas.                                 |
| McNamara e Valeer (2001)   | Efeitos do grupo de empresas no desempenho.   |
| Mauri e Michaels (1998)  | Efeito empresa tem maiores influências na variação do desempenho.                                 |
| Brito e Vasconcelos (2003)   | Efeitos mais significativos são aqueles relacionados à empresa.                                   |
| Khanna e Rivkin (2001)   | Fator empresa é dominante na variação do desempenho.  |
| Eriksen e Knudsen (2003)   | Predomínio do efeito da empresa na lucratividade.   |
| Gonçalves e Quintela (2005)  | Variações de desempenho são devidos a diferenças entre as empresas.                               |
| Chang e Hong (2003)  | Influência significativa do grupo de empresas no desempenho                                       |
| González-Fidalgo, Ventura-Victoria (2010)  | Efeito significativo para o grupo de empresas na variação de desempenho das empresas.             |
| <b>Resultados encontrados na pesquisa que refutam os principais resultados dos autores:</b>  |   |
| Mueller (1977)   | Persistência de diferenças de desempenho entre empresas no mesmo setor maiores que fora do setor. |
| Schmalensee (1985)   | Efeitos significativos apenas no nível do setor econômico.  |
| Waring (1996)  | Variação de desempenho aspectos internos às empresas.   |
| Wiggins e Ruefli (2002)  | Maiores diferenças de desempenho entre empresas no mesmo setor.                                   |
| Hawawini, Subramanian, e Verdim (2003)   | Influências significativas do efeito do setor nas variáveis de lucratividade utilizadas.          |

Quadro 02 – Resultado sintético dos estudos citados corroborados e refutados na pesquisa

De uma maneira geral, sob o ponto de vista da teoria utilizada e das hipóteses da pesquisa, os dois testes estatísticos utilizados dão sugestões para rejeição da Hipótese 2 e aceitação da Hipótese 1. Tendo em vista que as médias de desempenho (crescimento) das pequenas e médias empresas da amostra não apresentaram diferenças significativas, independentemente do setor de atuação e que a variância de desempenho das pequenas e médias empresas dentro do mesmo setor é estatisticamente menor ou igual a variância de desempenho geral das pequenas e médias empresas, supõe-se que fatores externos como o mercado e o posicionamento estratégico seriam os principais fatores relacionados com a variação de desempenho (crescimento) destas empresas.

## **5. Conclusões, limitações e sugestões para pesquisas futuras**

Neste estudo, procurou-se verificar se as diferenças de desempenho (crescimento) de pequenas e médias empresas brasileiras dentro de um mesmo setor são maiores do que as diferenças de desempenho (crescimento) de pequenas e médias empresas brasileiras entre os setores.

Evidências teóricas foram levantadas para estabelecimento de hipóteses de pesquisa visando responder ao questionamento se os fatores internos, relacionados às empresas individualmente, poderiam exercer maior influência do que os fatores externos (estrutura da indústria) no desempenho (crescimento) das pequenas e médias empresas brasileiras.

A investigação empírica com amostra de pequenas e médias empresas brasileiras apresentou resultado que acabou indo em sentido contrário às evidências teóricas preconizadas pela visão baseada em recursos, dando pistas de que os fatores externos (estrutura da indústria), para a amostra pesquisada, poderiam exercer maior influência do que os fatores internos, relacionados às empresas individualmente, na variabilidade do desempenho (crescimento) das pequenas e médias empresas brasileiras.

Os resultados da estatística descritiva apresentaram um panorama das características destas empresas. Pode-se dizer que as pequenas e médias empresas que fizeram parte da amostra apresentaram distribuídas de forma heterogênea entre os diversos setores da economia. Apesar de apresentarem diferenças nominais nas taxas de crescimento, testes de médias indicaram que as diferenças de crescimento por setor não foram estatisticamente significativas, indicando que as diferenças de crescimento entre as empresas se devem a variabilidade amostral.

Com relação às hipóteses estabelecidas para este trabalho, os testes estatísticos sugeriram a rejeição da Hipótese 2 que considera a heterogeneidade e idiosincrasia dos recursos e competências administrados pelas empresas de forma individual é a principal causadora da diferença de desempenho entre as pequenas e médias empresas brasileiras sendo, portanto, a diferença no desempenho destas empresas dentro um mesmo setor da economia maior do que a diferença do desempenho deste segmento de empresas em diferentes setores da economia e conseqüente aceitação da Hipótese 1 que considera a estrutura de mercado a principal causadora da diferença de desempenho entre as pequenas e médias empresas brasileiras sendo, portanto, a diferença no desempenho destas empresas em setores diferentes da economia maior do que a diferença do desempenho das pequenas e médias empresas dentro de um mesmo setor da economia, tendo em vista que as médias de desempenho (crescimento) das pequenas e médias empresas da amostra não apresentaram diferenças significativas, independentemente do setor de atuação e que a variância de desempenho das pequenas e médias empresas dentro do mesmo setor é estatisticamente menor ou igual a variância de desempenho geral das pequenas e médias empresas, supõe-se que fatores externos como o mercado e o posicionamento estratégico seriam os principais fatores relacionados com a variação de desempenho (crescimento) destas empresas.

Com base nos resultados, conclui-se que fatores externos tais como o mercado e o posicionamento estratégico seriam os principais fatores relacionados com a variação de desempenho das pequenas e médias empresas da amostra pesquisada.

Como limitação da pesquisa, assume-se que a amostra foi intencional, relacionada a pequenas e médias empresas que foram destaque em crescimento e que, portanto, não se pode fazer generalizações, tampouco este foi o objetivo da pesquisa. Contudo, pode-se supor que os resultados dão validade empírica para evidências teóricas apresentadas ao longo da discussão para a realidade das pequenas e médias empresas componentes da amostra.

Como sugestões para pesquisas futuras indicam-se aumento da amostra ou utilização de dados em espaços temporais maiores, sugere-se utilizar outros indicadores de desempenho tais como indicadores de rentabilidade e lucratividade, sugere-se ainda replicar as idéias da pesquisa com pequenas e médias empresas em comparação com grandes empresas brasileiras, visando identificar similaridades e diferenças quanto a VBR, comparação de estudos nacionais com internacionais, bem como a utilização de outras ferramentas estatísticas mais robustas tais como testes paramétricos e estatística multivariada.

## Referências

- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P.J. Strategic assets and organisational rent. **Strategic Management Journal**, v.14(1): 33-46, jan.,1993
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p.99-120, Mar. 1991.
- BARNEY, J.B. Resource-based theories of the competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27, p. 643-650, 2001.
- BONN, I. Staying on top: Characteristics of long-term survival. **Journal of Organizational Change Management**, v. 13(1), p. 32-48, 2000.
- BRITO, L.A.L.; VASCONCELOS, F.C. Firm performance in extremely turbulent environment: Year industry and firm effects. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: Anpad, 2003.
- CHANG, S.J.; HONG, J. How much does the business group matter in Korea? **Strategic Management Journal**, Sussex, v.23, n.3, p.263-274, Mar. 2003.
- CHANG, S.J.; SINGH, H. Corporate and industry effects on business unit competitive position. **Strategic Management Journal**, Sussex, v.21, n.7, p.739-752, Sept. 2000.
- COLLINS, C.C.; PORRAS, J.I. **Feitas para durar**: Práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Tradução de Silvia Schiros. 1.ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2000. 408 p.
- COLLINS, D. J. A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 49-68, summer, 1991.
- DELOITTE, EXAME PME. **Eficiência nos novos tempos da economia**: Um estudo sobre as pequenas e médias empresas que mais crescem no Brasil. São Paulo, 2009. 32 p.
- DESOUZA, K.C.; AWAZU, Y. Knowledge management at SMEs: five peculiarities. **Journal of Knowledge Management**. 10, 1, p:32-43, 2006.
- ERIKSEN, B.; KNUDSEN, T. Industry and firm interaction: Implication for profitability. **Journal of Business Research**, v. 56, p. 191-199, 2003.
- FAHY, J.; SMITHEE, A. Strategic Marketing and the Resource Based View of the Firm. **Academy of Marketing Science Review**. 1999.

- GONÇALVES, A.R.; QUINTELLA, R.H. Contribuição dos fatores internos e externos para o desempenho das empresas brasileiras e sua revolução na última década. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: Anpad, 2005.
- GONZÁLEZ-FIDALGO, E.; VENTURA-VICTORIA J.. How much do strategic groups matter? Seção teses de doutorado. [http://www19.uniovi.es/econo/doctrabajo/Dt01/d231\\_01.pdf](http://www19.uniovi.es/econo/doctrabajo/Dt01/d231_01.pdf). Acesso em 13 jul. 2010.
- GRANT, R.M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33(3), p. 114-135, spring, 1991.
- HAWAWINI, G.; SUBRAMANIAN, V.; VERDIN, P. Is performance driven by industry – or firm – specific factors? A new look at the evidence. **Strategic Management Journal**, Sussex, v.24, n.1, p.1-16, 2003.
- HOSKISSON, R.E.; HITT, M.A.; WAN, W.P.; YIU, D. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25(3), p. 417-456, 1999.
- KESSIDES, I.N. Advertising, sunk costs and barriers to entry. **The Review of Economics and Statistics**, p. 84-94. 1986.
- KHANNA, T.; RIVKIN, J.W. Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 45-74, 2001
- LANGLOIS, R.N. Strategy as Economics versus Economics as Strategy. **Managerial and Decision Economics**, v. 24(4): p. 283-290, Jun-Jul, 2003.
- MARTIN, A.; JAUMANDREU, J. Entry, exit and productivity growth in Spanish manufacturing during the eighties. Universidad nacional de educación a distancia, set 1999. Disponível em <http://www.uned.es/dpto-analisis-economico2/fichprof/amartin/Entryexit>. PDF. Acesso em 13 jul. 2010.
- MAURI, A.J.; MICHAELS, M.P. Firm and industry effects within strategic management: an empirical examination. **Strategic Management Journal**, n. 19, p. 211-219, 1998.
- McGAHAN, A.M.; PORTER, M.E. How much does industry matter, really? **Strategic Management Journal**, v.18, p.15-30, July 1997.
- McNAMARA, G.; VALEER, P.M. **Devolving corporate effects**: Reconciling mainstream and revisionist views of corporate strategy MIT University working paper, 2001.
- MUELLER, D. C. The persistence of profits above the norm. **Economica**, n. 44, p. 369-380, nov., 1977.
- PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Oxford University Press, 1995.
- PETERAF, M.A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic management journal**, v. 14(3), p. 179-191, mar., 1993.
- PORTER, M.E. **Estratégia competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 17 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 362 p.
- PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. **The Future of Competition**: Co-Creating Unique Value with Customers. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- ROBINSON, R.B. JR. The importance of outsiders in small firm strategic planning. **Academy of Management Journal**. 25, 1, p:80-93, 1982.

RUMELT, R. P. How much does industry matter? **Strategic Management Journal**, 12(3), p. 167 – 185, 1991.

SCHERER, F.M. **Industry structure, strategy, public policy**. 1 ed., New York: HarperCollins, 1996.

SCHMALENSEE, R. Do markets differ much? **American Economic Review**, n. 75, p. 341-351, June 1985.

STEVENSON, W. J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harbra, 2001.

UHLANER, L.M.; VAN SANTEN, J. Organization context and knowledge management in SMEs: a study of Dutch technology-based firms. In: LANDSTROM, H.; RAFFA, M.; IANDOLI, L. (Orgs.) **Entrepreneurship, Competitiveness and Local Development - Frontiers in European Research**. Edward Elgar publishing, forthcoming, 2007.

WARING, G.F. Industry differences in persistence of firm-specific returns. **The American Economic Review**, v. 86(5), p. 1253-1265, dez., 1996.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5(2), p. 171-179, abr-jun, 1984.

WIGGINS, R.R.; RUEFLI, T.W. Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance. **Organization Science**, v.13 (1), p. 82-105, jan/fev, 2002